مبادئ
العلاقات العامة



الدكتور

رؤوف حسين الزبيدي



مبادئ العلاقات العامة

الطبعـة الأولـى

1435هـ - 2014م



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جـــوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

2014/2/ 789

المؤلف ومن في حكمه:

د. رؤوف حسين الزبيدي

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

عنوان الكتاب:

مبادئ العلاقات العامة

الواصفات:

/العلاقات العامة//الإعلام العام/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عـن محتـوى مصـنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونيـة عـن محتـوى مصـنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع .

ISBN: 978-9957-449-81-0

مبادئ العلاقات العامة

تأليف

د. رؤوف حسين الزبيدي



الأكاديميون للنشر والتوزيع

قائمة المحتويات

الفصل الثالث

الاتصال في العلاقات العامة

الفصل الرابع

العلاقات العامة وعلاقتها بخدمة العملاء

الفصل الخامس

اتخاذ القرارات في العلاقات العامة

الفصل السادس

الاجتماعات

الفصل السابع

الرأي العام والاعلام المتخصص

المقدمة

من المسلم به ان موضوع العلاقات العامة هو احدى العوامل المهمة لبناء المنظمات الناجحة، ويعتبر العنصر البشري العنصر الفعال فيها؛ لانه يقوم باعداد اعمال وادوار ومهمات والاداء الفعلي لهذه المنظمات، كما انه يتحمل مسؤولية تدبير الموارد وتوجيه استخداماتها، وعليه فأن فهم طبيعة الافراد النفسية والاجتماعية ومعرفة دوافعهم وسلوكهم وتأثيراتهم وعلاقاتهم العامة مع بعضهم البعض في المنظمة اصبحت امر مهماً للغاية.

يهدف المؤلف من اعداد هذا الكتاب الى تعريف القارئ العربي بأهمية(العلاقات العامة) في تحقيق اهداف المنظمة، وبين مصالح وحاجات الجماهير، وقياس وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمنشأة، وتصميم وتنفيذ البرامج من اجل اكتساب رضى الجماهير وقبولهم.

ويتكون هذا الكتاب من سبعة فصول، يحتوي الفصل الاول عن اساسيات العلاقات العامة، والذي يشرح فيه مفهوم العلاقات العامة، ونشأته والتطور التاريخي له، وفلسفته، وأهدافه، وأهميته، ووظائفه ومهامه، ومجالاته، والفرق بينه والمجالات الاخرى، واهم خطواته، واخلاقياتها، ودور مدير وموظف العلاقات العامة فيها.

في حين يركز الفصل الثاني عن بناء العلاقات العامة والاتجاهات الشخصية، والذي يشرح فيه عن كيفية بناء العلاقات العامة، وتعرف الشخصية، وعلامات تكامله، وطرق بناءه، واهم التدريبات التي تقوي الشخصية، والبناء الاجتماعي للعلاقات، والقواعد التي يجب اتباعها في بناء

العلاقـات مـع النـاس، وطـرق تنميتهـا، واهـم نقـاط الضـعف وكيفيـة تقوتهـا ومعالجتها في الشخصية، واتجاهات الشخصية والميول أو الاهتمامات.

اما الفصل الثالث فقد كان عن الاتصال في العلاقات العامـة، والـذي يعـرف الاتصال، وعناصره، ومعوقاته وكيفية التغلب عليهـا، والعوامـل التنظيميـة التـي تـؤثر عليهـا، ووظـائف الاتصـال، وايجابياتهـا، وأهميتهـا في العلاقـات العامـة، وخطوات الاتصال الفعالة، وكيفية انشاء العلاقات العامة والتواصـل بـين النـاس، وأنواع الاتصال، ووسائله.

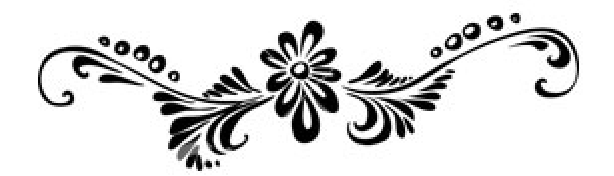
ويتكلم الفصل الرابع عن العلاقـات العامـة وعلاقتهـا بخدمـة العمـلاء، مـن خـلال تعريـف الخدمـة والعميـل، وطبيعـة الحاجـات الإنسـانية، ومـا يريـده الموظفين، وتحديد حاجات العميل الأساسية، وانواع العملاء ومواصـفاته وكيفيـة التعامل معهم، وكيفية بناء نجاحك بمهارات العلاقات، وأنـواع الخدمـة المقدمـة للعملاء، وإدارة العلاقة، ودور الموقف الإيجـابي في بنـاء الشخصـية، واسـتراتيجية العلاقات العامة وخدمة العملاء، وخصائص وسـمات الخـدمات، وطـرق تحسـين الخدمة للعملاء، واهم خطوات تحديد شكل الخدمات المالية لها، وطرح دراسـة حالة: خطوات تحديد شكل الخدمات التمويليه.

كما يتضمن الفصل الخامس كيفيه اتخاذ القرارات في العلاقات العامـة، مـن حيث التطرق لمفهوم القرار، ومميزاته، وتقسـيم المسـتويات الإداريـة للمنظمـة، وتصنيف القرارات في المنظمات الإدارية، واختيار عملية صنع القرار، واساليبها في العلاقات العامة، والعوامل المؤثرة في صـنع واتخـاذ القـرار، وانـواع هـا، ومعـايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب في العلاقات العامـة، والمشـاركة في اتخاذ القرارات.

ويتحدث الفصل السادس عـن الاجتماعـات، مـن خـلال تعريـف الاجـتماع، وكيفية التخطيط للإجتماعـات، وكيفيـة تقسـيم اجتماعـات الاعـمال، والنـواحي التنظيميـة والإجرائيـة فيهـا، ومراحـل تنظيمهـا، وأهميتـه، وفوائـده، وأنواعـه، والمهـارات القياديـة المـؤثرة في فعاليـة الاجتماعـات، واجتماعـات صـنع القـرار، ومعالجـة المواجهـة أثنـاء الاجتماعـات، واهـم إيجابياتـه، والقواعـد الأساسـية للاجتماع الناجح، ومن ثم سلبيات الاجتماعيات.

واخيراً يتضمن الفصل السابع عن الرأي العام والاعلام المتخصص، من حيـث شرح مفهوم الرأي العام، والعوامل المؤثرة فيه، وعمليته، وخصائصـه، ومظـاهره، واهم الوظائف الاجتماعية للرأي العام، وكيفيـة تطـور وطـرق قياسـها، ومعرفـة ماهية الاعلام المتخصص.

الفصل الأول
اساسيات العلاقات العامة



اساسيات العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

هي حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لتحقيق الاهداف في اداء المهام والاعمال بشكل صحيح، كما ان كل منظمة تاثير على بيئتها الخارجية التي تعيش بها ضمن نظام مفتوح.

او هي الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وللتقدم التقني في وسائل الاعلام المختلفة، ولاسيما فيما يتعلق بالاتصال دور في زيادة فعالية هذا الجهاز، كما ازداد الطلب في الاونة الاخيرة على تطوير اقسام العلاقات العامة، وسبب الاقبال على هذا الفرع من فروع الادارة هو الدورالذي يلعبة هذا الجهاز واهميته لكل مؤسسة، حيث يقوم بنقل صورة للنشطة والخدمات التي تقدمها للجمهور وحاجة الجمهور للحصول على تلك المعلومات.

لقد عرف كانفيلد ومور العلاقات العامة بأنها الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمهً، ويؤكد كانفيلد ومور في شرحاهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة وجماهيرها، وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة، وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة.

كما رأى ادورد رسبونسن العلاقات العامة على انها العامل المساعد في تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة، وبين مصالح وحاجات الجماهير، ومن ثم قياس وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمنشأة، ومن ثم تصميم وتنفيذ البرامج من اجل اكتساب رضى الجماهير وقبولهم.

والعلاقات العامة هي من اهم الوسائل التدريبية لإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤوليات مطلوبة، تتضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها، وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينها.

او هي الفن القائم على اسس علمية لبحث انسب طرق التعامل الناجحه المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق اهدافها مع مراعاة القيم والمعيير الاجتماعية والقوانين والاخلاق العامة بالمجتمع.

نشأة والتطور التاريخي للعلاقات العامة

ان العلاقات العامة بمفهومها الحديث لم تعرف الا في هذا القرن، ولكن بالنظر إلى نشاطها يتضح لنا ان جذورها عريقة تمتد لحضارات قديمة، حيث ان الانسان كائن اجتماعي لا يمكن عزلة عن الاخرى، فقد نشأت بينه وبين افراد المجتمع علاقات مختلفة نتيجة التفاعل.

وتبدأ علاقة الفرد بأسرته اولاً ثم المجتمع الذي يحيط به ثم نطاق القبيلة، وكلما اتسع نطاق المجنمع تنوعت وزادت، علاقاته الاجتماعية، كان رئيس القبيلة حريص على حضور افراح اعضاء القبيلة والمشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة وكل ذلك ضرب من ضروب الاعلام عن طريق خلق علاقة داخلية جيدة مع افراد القبيلة، وقد قام الشعراء في القبائل بدور اعلامي كبير حيث نشر مناقب القبيله آثارها، كما ان وظيفة العلاقات العامة وجدت مع وجود الانسان نفسه، وتدرجت اصولها حتى اسندت إلى شخص معين لاجادته التعبير لما لديه كم قوة اقناع وتاثير على الاخرين، وتطورت العلاقات العامة عبر العصور التالية:

1- العلاقات العامة عند بابل وآشور:

كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الحوادث اليومية وتوجه عن طريقها التعليمات، وقد كان الملك حمورابي يدعو عماله وموظفيه في الاقاليم للحضور إلى بابل في الاعياد والمناسبات، وخاصة في عيد حصاد القمح ويذيع اوامره وتعليماته في كافة انحاء المملكة، واستخدم الاشوريون اللوحات الطينية التي تتضمن النشرات المصورة التي تروي حوادث انتصاراتهم، وما فعلته جيوشهم بالاعداء ويعرضونها في قاعاتهم وشوارعهم.

2- العلاقات العامة عند اليونان والرومان:

وعند اليونان والرومان كانت العلاقات العامة بالاتصال بافراد الشعب وتوسعوا في انشطة العلاقات العامة نظراً لارتفاع ثقافة الشعب، وكانوا يستخدمون العديد من الوسائل منها القصائد الشعرية مثل اشعار هوميروس والنشرات اليومية عن اعمال مجلس الاشراف لتعريف الشعب بالاحداث.

3- العلاقات العامة في الحضارة الاسلامية:

اعتنى الاسلام بالانسان وكرامته وافكارة ورغباته، ولذلك نجد ان الدعوه الاسلامية لم تاخذ نهج الارغام بل اعتمدت على التعامل الشخصي والتجاري وإقامة علاقات صادقة، وعلى البراهين والاقناع والحجه في نشرها، واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم وسائل الاتصال الشخصي وغير الشخصي حيث كان يوفد الرسل ويبعث الكتب إلى الملوك والامراء ويدعوهم إلى الدخول في الاسلام، ويعد اسلوب لاقناع من أهم الوسائل الحديثة التي يقوم عليها علم العلاقات العامة.

واهتم الاسلام بعد فتح البلاد بكتابات الفقهاء في التوجيه والارشاد، وكانوا يرون في تلاوة القران اثراً قوياً في رفع الروح المعنوية للمسلمين في الحرب والسلم، وان الدين الاسلامي دعا إلى المعاملة الحسنة والمعشر الطيب، لما لذلك من اثر في تصفية النفوس وتفريبها بعضها من بعض.

4- العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تسمى بالعصور المظلمة وتردت فيها المجتمعات نتيجة الجهل والفساد، كما اتصفت بالانحلال الاقتصادي والاجتماعي والفوضى، وبعد الثورة البروتستانية التي قام بها مارتن لوثر وتحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية، وعملت الكنيسة الجديدة على تخريج المتعلمين المتخصصين في الدين والنشر، وذلك عن طريق الكتاب والمسؤولية وغيرهما ممن ساهموا في النشر والاعلام وحذت الكنيسه الكاثوليكية حذوها.

5- العلاقات العامة في العصور الحديثه:

لقد عرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع بداية القرن العشرين، حيث كان من نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية ان ظهور الثورة الصناعية الضخمة التي تعتمد على الانتاج الكبير. كما تضاعفت اعداد الجماهير التي تتعامل معها هذه المؤسسات الامر الذي شكل صعوبة على اصحاب الاعمال في الاتصال بهذه الجماهير العديدة، وكما حرصوا على كسب الجماهير والحصول على رضاهم، واول من يرجع اليه الفضل في ذلك في هذه الفترة هو "ايفي لي" الذي دعا إلى معاملة المستخدمين معاملة اخلاقية انسانية تنبه إلى ضرورة رعاية مصالح الجماهير الخارجيه.

وبعد الحرب العالمية الثانية تطورة العلاقات العامة وازدادت اهميتها بصورة ملحوظة فباتت تلعب دور كبير في المجتمعات العصرية، وكان التقدم العلمي

والتكنولـوجي وتنـوع وسـائل الاتصـال والاعـلام المختلفـة مـن صـحافة واذاعـة وتلفزيون واجهزة طباعة، تاثير كبير في زيادة اهمية وفعالية العلاقات العامة.

ان من مقتضيات الحياة الاجتماعية الصحية تفهم الافراد لمجتمعـاتهم، ومـا يدور فيها من احداث حتى يتسنى اصدار الاحكام الصحيحة عما يؤديـة الجهـاز المسؤول إلى المواطن والمجتمع، والموظف لا يملـك في كثـير مـن الحـالات الوقـت الكافي للاطلاع وقراءة ما يدور من حولـة في الجهـاز مـن انشـطة وانظمـة او مـا يدور في الاجهزة الاخـرى، ويـاتي دور العلاقـات العامـة في نقـل صـورة مخـتصرة وسهلة عن هذه الانشطة عن طريق المطبوعـات المختلفـة او الـنشرات الدوريـة لنشر الوعي سواء على مستوى الجهاز او على مستوى الجماهير المعنية بالخدمة التي يقدمها الجهاز.

مما لا شك فيه ان عملية التوعية هذه ليست سهلة وبسيطة كما قد يتباذر إلى الاذهان، فهي تحتاج إلى جهد ووقـت، وتقـوم عـلى مقـاييس مختلفـة وعـلى اسس خاصة تعي اهداف الجهاز واهداف المجتمع الذي تنتمي اليه.

فلسفة العلاقات العامة

ان فلسفة العلاقات العامة تسـتند عـلى مجموعـة مـن المبـادئ والحقـائق، وهي إن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقف اجتماعية، بمعنى انه يؤثر ويتأثر بـالمواقف الاجتماعيـة، ولهـذا فـان انعـدام الاتصـال المبـاشر بـين الطرفين أو توقفه يؤدي إلى انعدام عنصر الايجابية الذي يعتبر أساس ديناميكيـة العلاقات العامة، كذالك فإن رد الفعل أو الاستجابة التي يظهرهـا العمـلاء يـؤثر تأثيراً عميقاً في برامج المؤسسة وفي سياستها، بل وفي أسلوب العمل.

وترتكز العلاقات العامة على الجانـب الإنسـاني، فالإنسـان هـو الـذي يرتكـز عليه برنـامج العلاقـات العامـة وخطـة الإعـلام، سـواء كـان عضـواً في جماعـة أو

مواطنا في المجتمع ككل، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ في تنمية توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، مما يساعد على كسب تقدير الرأي العام الخارجي، وزيادة فرص نجاح المؤسسة، ويتحقق ذلك بتوفير البرامج الاجتماعية والترفيهية المناسبة لهم، وتحسين ظروف العمل للعاملين، والسعي لتدريبهم، وإشراكهم في الإدارة وإتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار.

وترتكز فلسفة العلاقات العامة على حقيقية علمية مؤداها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وقد اثبت الكثير من البحوث العلمية أن الإنسان يعجز عن إشباع جميع حاجاته الكثيرة البيولوجية والنفسية بنفسه، أما الاحتياجات الاجتماعية فلا تقوم أساساً بدون وجود الإنسان مع آخرين من البشر، وهكذا تنشأ علاقات مختلفة مع غيره من الناس، هو في أشد الحاجة إليها لإشباع احتياجاته المختلفة المتجددة.

وتستند العلاقات العامة إلى مبدأ التنظيم، والتنظيم هو السير وفقاً لنظام معين، فالهيئة أو المؤسسة يجب عليها أن تتعاون مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات، للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيما في برامج العلاقات العامة.

وإن الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر، ورغم انه يتشابه مع غيره من بني البشر، إلا انه توجد اختلافات في جميع الاتصالات مع بني الإنسان، ويتميز بالعقل والتعقل، ومعنى هذا أن الاقتناع يرتفع به إلى مستوى الإنسان، بينما تهبط به السيطرة والأمر والضغط والإرهاب والقسر إلى مستوى

الآلة، مما يقتضي احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان في مكانته الحقيقية.

وترتكز العلاقات العامة على ركائز اجتماعية، ولذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها، بحيث تتوافق مع الظروف المجتمع وأهدافه العامة، واحترام رأي الجماهير، وتقوم العلاقات العامة بتدريب جماهير المؤسسات الداخلية والخارجية على تحمل المسؤولية الاجتماعية، فهي عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المؤسسات ومجهودها والصفات التي تواجهها تستطيع أن تساعدهم على تحمل مسؤولية السياسة العامة للمؤسسة، كما تقوم الهيئة بتبصير جمهور المتعاملين معها بالخدمات التي تؤديها، وتشرح لهم كيفية تنفيذ القوانين، وتوضح مسؤولياتهم حيالها، وتحديد مدى المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن للارتفاع بمستوى الخدمات العامة ومستوى تنفيذها، وتبرز أهمية تعاون الجمهور معها لتحقيق الصالح العام، ومن هنا يظهر عنصر التماسك بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية، وبهذا تكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية يمكن تحقيقها عن طريق برامج العلاقات العامة.

ويكوّن الناس اتجاهاتهم وآرائهم بصدد مختلف الأمور، كما أنهم يكوّنون هذه الآراء وتلك الاتجاهات، سواء بذلت هيئة ما محاولات للمساعدة في تكوين هذه الاتجاهات والأفكار أو لم تبذل، وقد يتبنى الناس اتجاهات خاطئة، أو يكون لهم ميول متعارضة، ولذلك فمن الضروري أن تحاول المؤسسات والهيئات العمل على تكوين رأي عام سليم، وتحويل الميول المتعارضة إلى ميول مشتركة، وذلك عن طريق عمليات الإخبار الصادقة والهادفة، وتظهر أهمية هذا التوفيق في أوقات الأزمات والكوارث والحروب، حين ينهض مجموع المواطنين بواجبهم إزاء مجتمعهم.

وتستند العلاقات العامة إلى الجانب الأخلاقي، فهي تسعى إلى تنمية إيمان الجمهور برسالة الهيئة أو المؤسسة، وتهدف إلى تنمية الثقة والاحترام، إذ كثيراً ما يقع أخصائي العلاقات العامة غير المدرب في أخطاء جسيمة، يترتب عليها إحساس العملاء أن مؤسستهم لا تعطيهم العناية الكافية، ولا تهيئ لهم أسباب احترام الذات، وهذا ما يحطم برامج العلاقات العامة ويؤدي إلى انعدام الثقة الضرورية لإنجاح هذا البرنامج، ومن أجل هذا يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق سواء من ناحية الشكل أو الجوهر.

وتبدو أهمية الجانب السياسي للعلاقات العامة في الحكومة، وتظهر هذه الصفة السياسية في سعي العلاقات العامة إلى إثارة اهتمام المواطنين بشؤون بلدهم عن طريق شرح الأهداف والاتجاهات العامة للدولة وخططها التنموية، ومن ناحية أخرى تهدف العملية الإخبارية في العلاقات العامة إلى وضع الحقائق والبيانات عن النشاط الحكومي أمام نظر الجمهور، ومما يساعد على توجيه وتكوين رأي عام حقيقي أساسه المناقشة المستنيرة القائمة على المعلومات الصحيحة، وهذا يحقق نوعا من الرقابة الشعبية على أعمال ونشاط الأجهزة الحكومية بما يتماشى مع المبادئ الديمقراطية، ولا يدع مجالاً للسيطرة أو الدكتاتورية، مما يتيح الفرص للابتكار الشخصي، وبعض المقترحات التي تظهرها الخبرة والتعامل مع الأفراد والجماهير، فالمديرون لا يستطيعون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والأخصائيين في العلاقات العامة معهم في تحمل المسؤولية.

أهداف العلاقات العامة

لا بد من توفر اهداف العلاقات العامة من اجل اداء دورها في المنظمة على الوجه الصحيح ومنها:

1 - تعريف الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البَنَّاء.

2- تنمية الشعور الانتمائي للجماهير، ومحاربة الإشاعات والدعايات المغرضة، ونقد الأخطاء والسلبيات للمسؤولين وتقديم النصائح، وتعبئة الجماهير للتغيرات.

3- تنشيط المناقشات الهادفة إلى التطوير الإداري، وتشجيع مبادرات بعض الإداريين لحل المشكلات التي قد تعرقل العمل، ونقد الإجراءات والقوانين التي تعيق حرية الإبداع والعمل.

4- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان، ومعرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.

5- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الإفراد، لتعريف الجمهور بذلك.

6- توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، واستخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

وثمة اختلافات في مجال الأهداف عندما تكون العلاقات العامة جهازاً من أجهزة الدولة أو الحكومة.

7- تنمية وتشجيع الوعي الإدخاري، وترشيد الإنفاق الحكومي، ونشر الوعي التأميني، وترشيد الاستهلاك (الماء، الكهرباء، الثروات الطبيعية)، وتقديم الإرشاد والتثقيف في مجالات الصحة والزراعة والتغذية والأمن الصناعي.

أهمية العلاقات العامة

ان العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة, أي من خلال تطوير مفاهيم ومدركات ومعارف ومعنويات القوى العاملة، وفي هذا المجال يجب أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:

1- إن العلاقات العامة السليمة والفعالة يتجه مسارها من الداخل حيث العاملين إلى الخارج، حيث ان الجماهير الخارجية، وهو أمر يقتضي الإهتمام بدعم الصلة مع الجمهور الداخلي وتوثيق الروابط معه وتوجيه قدراته وإمكانياته لتعزيز مكانة المنظمة وازدهار صورتها.

2- إن كافة العاملين لديهم مهارات وخبرات ومعلومات وأفكار؛ يمكن أن تسهم في تحقيق فاعلية المنظمة.

3- إن تولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، يعتمد على مدى توافر الفرصة لديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، وفي وضع الأهداف ورسم السياسات ووضع خطط ونظم العمل.

4- إن المنظمة تعمل بنجاح وفاعلية وكفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علم بما يحدث في المنظمة، سواء في ذلك الإنجازات الجيدة والأخبار السارة أو المشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها.

5- إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة أعضاء المنظمة وموظفيها بهذه الأهداف، وبفهمهم للدور الذي يجب أن يؤدوه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.

6- إن العاملين ينتظرون من الإدارة افعالاً وتصرفات وليس وعوداً.

7- إن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات وتمثل الإدارة أحد هذه المصادر، على أن أكثر مصدر يثقوا فيه هو تجاربهم وخبراتهم الخاصة.

8- ليس من المنطق بل ومن الخطورة أن تسعى الإدارة إلى الوقوف على آراء واقتراحات العاملين إن لم تكن لديها النية لاستخدامها والإستفادة منها.

9- لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة، فإنهم سوف يجدوا مخرجاً للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.

10- إن العبارات المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكارهم وآرائهم، ومن أمثلة هذه العبارات (هذا رأي غير سليم)، أو (هذه فكرة غير ناضجة)، أو (لم يطلب منك أحد النصيحة)، أو غيرها من العبارات المثبطة.

وظائف ومهام العلاقات العامة

يوجد هناك مجموعة الوظائف والمهام للعلاقات العامة تشمل في تعريف الناس الزبائن العاملين بالمؤسسة وشرح رسالتها وأهدافها بلغة مبسطة سهلة الفهم للجميع، والعمل كمستشار لأعضاء مجلس الادارة وللمستويات الادارية

العليا، وتنظيم مقابلات المدير واستقبال الزوار والمراجعين بشكل لبق وحضاري.

كذلك تنسيق العمل بين الأقسام والدوائر ضمن الفرع الواحد لتحقيق الانسجام بين الفرع وجماهيره الداخلية والخارجية، واستقبال الضيوف الرسميين وتأمين متطلباتهم وراحتهم، تأمين التغطية الاعلامية المناسبة لكل أنشطة المديرية، وبحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الادارة ورفعها اليها.

والتنسيق مع دوائر العلاقات العامة ومديريات التطوير في الجهات الأخرى لتبادل الخبرات، ومساعدة الزبائن على تكوين الرأي الحر المبني على أسس من الواقع من خلال تزويد الزبائن بكل المعلومات واطلاعها على الوثائق (نشر بعض أدلة العمل في كل وسائل الاعلام وارسالها الى المشتركين). والقيام بالاداب العامة لجهة الأفراح والأحزان وارسال الزهور والتبريكات وبرقيات التعازي ولحظ المناسبات الدينية والجتماعية والوطنية، واعداد النشرات الاعلامية التي تتعلق بنشاطات الفرع، واعداد الردود على الشكاوي في ضوء توجيهات المدير مرفقة بالوثائق وليس تسويف، والمشاركة الفعالة الواضحة البارزة في مختلف المناسبات لابراز صورة الفرع بشكل جيد، ومتابعة اجراءات سفر الموفدين من العاملين بمهمات رسمية خارج القطر.

وتحليل المواد الاعلامية الواردة في وسائل الاعلام الورقي والالكتروني وتعقبها واعداد الردود عليها وتعميمها على العاملين للاطلاع، واجراء عمليات قياس لاتجاهات الرأي العام حول توجهات وخدمات المؤسسة أو الفرع، ومساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الادارية (التنسيق)، واستلام الشكاوى واحالتها الى الجهات ذات العلاقة لاعداد الرد والاجابة والمتابعة والتأكد من تغذية راجعة حول قناعة الجهة الشاكية بالرد والاجابة، والتحضير

للمؤتمرات والمنتديات المحلية والمركزيـة (مشـاركات فعالـة)، ومسـك السـجلات اللازمة وتوثيق وتصنيف كل هذه المهام، وتأمين الحجوزات في الفنـادق لضـيوف المؤسسة الذين تستوجب مهماتهم الاقامة والمنامة، وتقـديم المسـاعدة المناسـبة حسب المناسبة لا سيما الانسانية باسم السيد المدير.

مجالات العلاقات العامة

1- المجال التعاوني: ويشمل مجال الجمعيات التعاونية بكافة اشكالها، والتي تسعى لتقديم الخدمات لأعضـائها بسـعر التكلفـة وبـدون ربـح، ويتضـمن دور العلاقات في هـذا المجـال الحصـول عـلى تأييـد ودعـم اعضـاء هـذه الجمعيـات ومعرفة متطلباتها فيما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة لهم وجودتها.

2- مجال المؤسسات العامة: حيث تعتـبر المؤسسـات العامـة أجهـزة اداريـة بنوع من الاستقلال الاداري والمالي، وتزايد عددها في الدولة هو دليـل عـلى قيـام الدولة بالتوسع في انشطتها الانتاجية والخدمية والاجتماعيـة لمواجهـة متطلبـات الـعصر الحـديث، ودور العلاقـات العامـة في المؤسسـات الانتاجيـة يشـابه دور العلاقات في شركات القطاع الخاص.

3- مجال الادارة المحلية: تمارس العلاقات العامـة هنـا دوراً هامـاً في كـل مـا يتعلق بالشؤون البلدية والتي تديرها مجالس بلدية أو محلية

4- مجال الوزارات والدوائر الحكومية: ففـي هـذا المجـال تسـعى العلاقـات العامة الى توعية الجماهير وارشادها عن طريق شرح وتفسير القوانين والانظمـة بهدف مصلحة الجمهور ومن أجل كسب تأييده للسياسات والقـوانين والانظمـة بهدف مصلحة الجمهور، ومن أجل كسب تأييده للسياسات والقوانين الحكومية، وقد تتصدى العلاقات العامة لدحض بعض الشائعات أو تبرير موقف معين عـن طريق ابراز الحقائق المتعلقة بهذا الموقف

5- مجال القطاع الخاص: يشمل القطاع الخاص كافة المؤسسات الخاصة وشركات الاشخاص وشركات الاموال المنتشرة في كافة انحاء الدولة، ودور العلاقات العامة يتمثل في اقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والموظفين والموردين والمؤسسات المالية والمجتمع، ويجب استعمال الامانة والصدق للحصول على رضا الجمهور وثقته.

6- المجال السياسي: ويكون على مستوى الاحزاب السياسية والسياسين وجماعات الضغط وخاصة في الدول التي تأخذ بالنظام الحزبي سواء الحزب الواحد الحاكم أو تعدد الاحزاب السياسية، ويكون هنا للعلاقات العامة دوراً كبير في مجالات استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأييدهم وأصواتهم في الانتخابات، وتعتبر العلاقات العامة هنا بنشاطها وخبراءها حلقة وصل بين السياسيين وبين الجماهير.

الفرق بين العلاقات العامة والمجالات الاخرى

أولاً: الفرق بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

هناك اختلاف بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، حيث ان العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري والاعتبارات الإنسانية، وتهتم بالتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم، ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

كما أن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين، بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي تؤدي العلاقات

الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية، وزيادة في الفعالية التنظيمية، وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

ويمكن أن نستخلص مما سبق ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية هي:

1. أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
2. أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
3. أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ثانياً: الفرق بين العلاقات العامة والإعلام:

نعرف الأعلام على انه نشر الحقائق والآراء والأفكار بين جماهير الهيئة والمؤسسة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ومن وسائل الإعلام الأساسية الصحافة والإذاعة والسينما والتلفزيون والمحاضرات والندوات، وسبق أن رأينا أن أحد تعاريف العلاقات العامة يرى أنها إعلاماً وإقناعاً يقدم إلى الجمهور، ومجهودا يبذل من أجل تحقيق التوافق والتكامل بين اتجاهات وتصرفات كل من المنظمة وجمهورها، والحقيقة أن الإعلام يعتبر جزءً أساسياً وأداة مهمة من أدوات العلاقات العامة المختلفة في برامجها لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: الفرق بين العلاقات العامة والإعلان:

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين للإعلان عن بيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة والتلفزيون، وذلك من اجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات والخدمات، التي قد تتفق أو

لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع، وذلك لأن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر.

وقد تعطي بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع أو الخدمات، ولهذا فان الإعلان يعد عاملاً مساعداً لبرامج العلاقات العامة. ومع ذلك فان الإعلان يختلف عن العلاقات العامة، وإن كان يلعب دوراً ملموساً في برنامج العلاقات العامة.

رابعاً: الفرق بين العلاقات العامة والدعاية:

ان الدعاية هي أحد أنواع الاتصال والتأثير، تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم، ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، مثال ذلك حين تنظم إحدى الشركات حملة دعائية لتغيير مفهوم الناس من طبيعة السلعة التي تنتجها، فحين ثار جدل حول مدى اتفاق مشروب الكولا مع الشريعة الإسلامية، سارعت الشركة المنتجة لشراب البيبسي كولا وقت ذاك إلى تنظيم حملة دعائية من خلال وسائل النشر العام للتأكيد على صلاحية وطهارة للمشروب، دون أن تفصح عن شخصيتها.

وفي ضوء هذا يختلف الإعلان عن الدعاية في أن المعلن يفصح عن شخصيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يرتبط اسمه في ذهن المتلقي بمضمون الرسالة الإعلانية، أما في حالة الدعاية فإن المتلقي لا يستطيع تحديد مصدر المعلومات المرسلة إليه.

خامساً: الفرق بين العلاقات العامة والشؤون العامة:

تعني الشؤون العامة موضوعات مختلفة تختلف باختلاف الناس، وهي تعنى الأمور التي تهم الرأي العام، مثل الأمور السياسية والحكومية، وانتخابات

المجـالس النيابيـة، وكـذلك العلاقـات مـع المجتمـع المحـلي، ومشـاكل الهجـرة، والتوطن، وسياسة الأسعار وغيرها.

وفي حدود هذا المفهوم تدرس الجامعـات بالخـارج ضـمن بـرامج (الشـؤون العامـة**Public Affairs**) والمشـاكل الدوليـة، والموضـوعات الهامـة المعـاصرة، والعلوم السياسية والاقتصادية، والإدارة العامة.

خطوات العلاقات العامة

هناك خطوات العلاقات العامة يمكن أن تتبعها وحـدة العلاقـات العامـة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

1- البحث والتحري:

تعتبر من أهم الخطوات التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشـاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجـة إلى معرفـة آراء المجتمـع وردود الفعـل عنـد اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عـن سـؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن؟

2- التخطيط:

تشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسـم الـبرامج التنفيذيـة، وغيرها، وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به؟

3- التنفيذ:

تعتـبر الخطـوة التـي تتضـمن القيـام بتنفيـذ البرنـامج الموضـوع مـن خـلال (التواصل) الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمـع بالمعلومـات المطلوبـة أو لخلـق علاقـة إنسـانية واجتماعيـة، ويجيـب

هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا؟

4- القياس والتقويم:

تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثّر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي: ماذا حققنا من نتائج؟

5- التوثيق:

سيساعد التوثيق في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل: كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة؟ متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

6- متطلبات عملية:

- وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.
- تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة).
- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.
- إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده.
- الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.
- التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.

- محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

7- متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية.

المشاكل الداخلية والخارجية للجمهور المستهدف

1- مشاكل الجمهور الداخلي:

تشمل التخطيط الداخلي حل مشاكل العاملين وإلغاء متاعبهم ومعاناتهم، ومن اهم الحلول المقترحة التي يمكن أن تجنب الإدارة بعض المشاكل والمعوقات:

- وضع المحفزات المادية والمعنوية والمكافآت الأخرى للمبدعين أو المتميزين.
- تدريب وتأهيل الهيكل الإداري، ووضع الموظف في القسم الذي يلائم اختصاصه.
- فتح الدورات التأهيلية للموظفين الذين يحتاجونها.
- عم العلاقات العامة مادياً ومعنوياً لتمكينها من إعداد برامج خاصة لتوثيق العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة.

- الاهتمام بعقد الندوات والاجتماعات للهيكل الإداري والمنتسبين، ومناقشة المشاكل وطرح الحلول المناسبة لها بين الحين والآخر قبل تفاقم المشاكل واستفحالها.

2- مشاكل الجمهور الخارجي:

لا بد للمؤسسة الإنتاجية أو الخدمية التي تبغي التوسع، أن تجابه اتساع وانتشار خدماتها أو مبيعاتها، وبالتالي زيادة أعداد زبائنها أو المستفيدين من إنتاجها أو خدماتها، وهذا يعني ظهور المشاكل التي تواجهها بحكم تشابك علاقاتها.

وإن كل إدارة تحاول القضاء على ما يواجهها من معوقات، بالرغم من استحالة التوصل إلى علاقة مثالية خالية من المشاكل تماماً بين الجمهور الداخلي والخارجي، كما إن زبائن المؤسسة المستفيدين من إنتاجها أو خدماتها من غير الموظفين يسمون بالمجمهور الخارجي، والقائد الإداري الناجح يعمل على وضع أسس وبرامج تقلل من وطأة المعوقات أو المشاكل التي تحدث مع الجمهور الخارجي من أجل استمرار مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، من أجل ذلك تبدأ الدراسات والبحوث الخاصة بكيفية تشخيص نفسية الجمهور الخارجي لإنجاح عملية التعامل معهم، وضمان رضاهم النفسي بشكل جيد مع المحافظة على مصالح المؤسسة.

اخلاقيات العلاقات العامة

هناك أخلاقيات للعلاقات العامة تبنى عليها، فتستند إلى مفهوم أخلاقي نابع من صفات الصدق والاستقامة والشعور بالكرامة والاعتزاز بها، فالعلاقات العامة أكثر بكثير من مجرد إعلام الناس بما يحبون أن يسمعوه، إنها القيام بالأشياء التي يؤمن الناس بأنها حق وعدل:

1- أن الأمانة ليست تعبيرا غامضا في العلاقات العامة، إنما تعبير السياسات الجديرة بالثقة والتي تطبق بكل إخلاص، وتعلن بكل صراحة للموظفين والمستخدمين والمتعاملين والموردين والمجتمع الطي تمارس فيه المنشاة أعمالها، أن المنشاة يجب أن تكون وحدة متماسكة لتحصل على ثقة الجمهور.

2- أن العدالة أمر أساسي في النظرة الحديثة للعلاقات العامة، فالمنشاة يجب أن تكون عادلة مع المتعاملين معها، وذلك بان تبيعهم أفضل ما تستطيعه من سلع أو خدمات بأسعار تتلاءم وتتماشى مع تكاليف إنتاج السلعة أو تأدية خدمة، وكذلك تكون عادلة مع حملة أسهمها في تنمية أموالهم وعوائدها، وعادلة مع موظفيها،ومع الموزعين، وهكذا فان شخصية المؤسسة لا تختلف عن شخصية الفرد حيث إمكانية وصفها أنها شخصية محببة صادقة، أمينة، وعادلة...الخ.

مدير العلاقات العامة

يجب أن يتمتع مدير العلاقات العامة بالآتي:

1. القدرة الإدارية: أي القدرة على إدارة جهاز العلاقات العامة، وتوجيه الخبراء والأخصائيين فيه مع تنمية قدراتهم بشكل مستمر.
2. القدرة على تحديد الأهداف: أي القابلية على وضع الأهداف وتبويب أولوياتها حسب درجة أهميتها، ورسم الخطط الناجحة والكفيلة بتحقيق أهداف العلاقات العامة.
3. القدرة على دراسة الرأي العام وتحليله.
4. تحديد وسائل الاتصال مع الجمهور بشكل صحيح، واختيار التوقيت المناسب لتنفيذ العمليات.

5. القابلية على استخدام أفضل السبل لاستثمار القوى البشرية، والإمكانات المادية المتاحة لجهاز العلاقات العامة.
6. قوة الشخصية الكامنة، حتى يتمكن من عرض آرائه ومقترحاته بصراحة وموضوعية والدفاع عنها أمام رئيس المؤسسة وإدارتها العليا.
7. موهبة الإبداع والتحليل.

موظف العلاقات العامة

يجب ان يتصف موظف العلاقات العامة بمؤهلات جمة ومنها:

1. اللغة: هنا ينبغي على العامل في مجال العلاقات العامة أن يكون متمكناً من لغة أجنبية شائعة الاستعمال إضافة إلى لغته الأم.
2. الشجاعة: قد يواجه رجل العلاقات العامة أموراً محرجة في علاقة مؤسسته بالجمهور، ويحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة وحازمة، وسريعة أحياناً، لذا يحتاج إلى شجاعة وسرعة بديهة.
3. الصفات الشخصية: وهي المواهب أو الصفات الطبيعية التي تولد مع الفرد وتصقلها التجارب ولا يمكن قياسها بالامتحان.
4. قوة الشخصية: يمكن التعرف على هذه الصفة الموهوبة أثناء التعامل مع الشخص ومن أهم عناصرها حسن المظهر والقوام، الأناقة ورقة الحديث، إذ أن الشخصية القوية توحي بالاحترام والجاذبية والتأثير القوي على الآخرين.
5. اللياقة: هي القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم، وكذلك القدرة على الاستماع إلى الآخرين والاهتمام بحديثهم.

6. الموضوعية: هي قدرة الحكم على الأمور بنزاهة وتجرد وحيادية من دون أدنى تحيُّز.
7. حب الاستطلاع: إن موظف العلاقات العامة هو بحاجة دائمة إلى المعلومات، وهذا يتطلب منه السعي الدائم وبرغبة قوية لاستطلاع الأخبار والمعلومات المتعلقة بعمله من أجل كشف الحقائق وتفسيرها.
8. الخيال الخصب: من الصفات المطلوبة لرجل العلاقات العامة أن يكون ذا مخيلة واسعة خصبة تجعل بمقدوره تخيل وتصور مدى تأثير القرارات التي ينوي اتخاذها على الآخرين قبل اتخاذها،
9. فالعلاقات العامة نشاط دائم وإبداع وقدرة على التخيل.
10. قابلية التنظيم: يحتاج موظف العلاقات العامة كرجل إداري إلى قدرة على تنظيم أعماله بشكل مرتب، وإلى تبويب موارده المتوفرة وتوقيت أعماله ومواعيده وجدولتها بدقة حسب الأولويات.
11. الحس الغني: لا بد لمن يعمل في نشاط إعلامي أن يتحلى بالذوق المرهف، والحس الغني، حتى يستطيع التأثير في المحيط الذي يعمل به.
12. قدرة المثابرة والاحتمال: إن غالبية أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى، وتتطلب الصبر، لذا فعلى العامل فيها أن يتحلى بالجلد والصبر والمثابرة.
13. الإعداد العلمي: إن رجل العلاقات العامة هو رجل إداري وإعلامي في آن واحد حيث أن عمله يمتد باتجاهين فحتى يساهم في تحقيق أهداف مؤسسته، لا بد أن يشمل إعداده الدراسي المواضيع التي

تساعده في أداء وظيفته الإدارية الإعلامية ومن المهم أن يكون ملماً بالآتي:

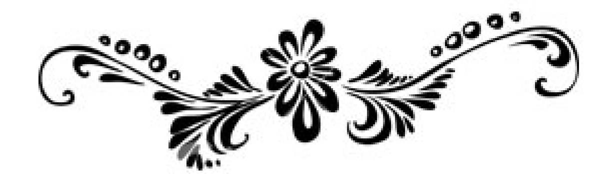
14. الخبرة الصحفية والكتابة: لا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملماً بفن الكتابة والصحافة، لأنها أقرب الخبرات لرجل العلاقات.

15. علم النفس والاجتماع: يحتاج موظف العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس لمعرفة دوافع النفس البشرية، حتى يستطيع التأثير في الأفكار وشخصيات الجماهير التي يقابلها، ويعيش الفرد ضمن جماعة أو حتى جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره، وعليه لا بد لرجل العلاقات العامة أن يتفهم طبيعة هذه الجماعات وأساليب اتصالها وقوة ارتباطها.

16. الإدارة والاقتصاد: لا بد للعاملين في مجال العلاقات العامة من الإلمام بأوليات الاقتصاد والإدارة، لمعرفة ما يجري في إدارته ومؤسسته إدارياً ومالياً كما ويجب أن يكون مطلعاً على المستجدات والمؤثرات الاقتصادية السائدة في الداخل والخارج.

17. الإحصاء وأصول البحث: يعتمد نجاح العلاقات العامة على أسلوب البحث العلمي والإحصاء، وجمع المعلومات والمعالجة بالحاسوب وتقنياته، وصولاً إلى تحليل الظواهر وإدخال المعطيات وتبويب النتائج ومعرفة اتجاهات الرأي العام.

الفصل الثاني
بناء العلاقات العامة والاتجاهات الشخصية



بناء العلاقات العامة والاتجاهات الشخصية

كيفية بناء العلاقات العامة

ان السيطرة على النفس والسلوك من اهم الامور التي تساعد على السيطرة على النفس لهما فوائد كثيرة على من يلتزم بهما، كما أنهما من صفات القائد الناجح، ويحقق الهدوء والسيطرة على السلوك جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأزمات والأخطار، كما أن السيطرة على الانفعالات والحفاظ على الهدوء يمكن الإنسان من التفكير بشكل سليم واتخاذ القرار المناسب بعيداً عن ردود الفعل والعواطف الثائرة. كما ان الاعتراف بالخطأ ومعرفة القصور، وهي صورة مميزة في بناء العلاقات، تدل على نبل القائد وتواضعه، واعتقاده بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز وفعالية وتفوق فإنه ليس كاملاً أو مثالياً، كما أن ذلك يبعدنا عن العناد والتمسك بالرأي حقاً وباطلاً، وعدم الاستماع للنصح وآراء الآخرين.

تعرف الشخصية

هي مجموعة السمات النفسية الثابتة والمميزة للشخص، ويشمل ذلك السمات التي ينفرد بها دون غيره من أفراد المجتمع, وتلك التي يشترك فيها معهم. وتهتم الأنثروبولوجيا أهتماما بالغا بدراسة الشخصية, وبخاصة من حيث علاقتها بالحضارة، ولقد اولى الأنثروبولوجيون الأميركيون دراسة الشخصية, من وجهة نظر الأنثروبولوجيا, عناية كبيرة, وكتبوا عنها العديد من الكتب، كما يولي الاوربيون الكثير من الاهتمام بالفرد ودراسة شخصية الفرد.

ويمكن ان نعرف الشخصية القوية، على انها الشخصية التي تستمر في النمو والتطور فصاحب العقلية المتحجرة، ضعيف الشخصية، ومن لا يستفيد من وقته

وصحته وإمكانياته، ضعيف الشخصية، ومن لا يعدل من سلوكه ويقلع عن أخطائه، يكون أيضاً ضعيف الشخصية.

علامات تكامل الشخصية

1. انسجام الشخص مع غيره من الناس، والمقدرة على عقد الصلات الاجتماعية بشكل مرض، دون أي شعور بالاضطهاد أو شكوى من الآخرين، ودون أن يزعجه النقد الموجه له منهم.
2. وحدة السلوك وثباته واستمراره.
3. القدرة على إحداث إصلاحات في البيئة المحيطة.
4. الاستقرار في حياته الأسرية، وشعوره بالسعادة و الطمأنينة.

طرق بناء الشخصية

1. جاهد أن تكون في السر كما أنت في العلانية حتى لايحصل إضطراب في الشخصية.
2. طهر ذاتك دائما تطهيراً حسياً ومعنوياً، التطهير الحسي بالنظافة والطيب، والعناية بالبدن والمكان، والتطهير المعنوي بسلامة الصدر ونظافة اللسان.
3. ثقف نفسك، وكن من مدمني القراءة، ومحبي الإطلاع والبحث ألق في ذهنك أسئلة وسجلها، وأبحث عن إيجاباتها.
4. عود نفسك دائماً الهدوء، وإمتلاك الأعصاب وابتعد عن التوتر والأماكن والأشخاص الغير مريحين لك.
5. ضع لوحة في غرفتك أو مكتبك أو سجل في دفترك الصغير أهدافك العامة وأمنياتك في الحياة ولاتنس أن تكون بحدود الممكن والمعقول.

6. لاتجري مقارنة بينك وبين الآخرين سوءا الناجحين منهم والفاشـلين؛ لأن الظروف والطبائع والفرص تختلف، كن مستقلاً بذاتك.

7. إعرف ذاتك، وحسناتك وعيوبك، وقـدراتك، فـنم القـدرات، واجتهـد في الخلاص من العيوب.

8. حضر نفسك ذهنياً ونفسياً لأسوى الإحتمالات، وممكن تكتب خطـوات تعملها في حالة ظرف ما غير متوقع.

تدريبات تقوية الشخصية

1- التدريبات الجسمية، وتشمل:

- تدريبات اللياقة العامة.
- التدريبات الحركية التصحيحية.
- تدريبات الرشاقة الحركية.
- تدريبات الملامح والنظرات المناسبة.
- اتخاذ الاوضاع المناسبة في الوقوف والجلوس.

2- التدريبات الوجدانية، وتشمل:

- تدريبات التفريغ الانفعالي.
- تدريبات الشجاعة والتخلص من المخاوف.
- تدريبات الاسترخاء.
- تدريبات الحس الجمالي.

3- التدريبات العقلية، وتشمل:

- تدريبات لتقوية الذاكرة.

- تدريبات لتقوية التخيل.
- تدريبات لتقوية القدرة على المناقشة.

4- التدريبات اللغوية، وتشمل:

- التدرب على القراءة.
- التدرب على الكتابة.

5- التدريبات الاجتماعية، وتشمل:

- تدريبات تساعدك على اقامة علاقات اجتماعية جديدة.
- تدريبات تساعد على استقلال شخصيتك.
- تدريبات تساعدك على انهاء علاقاتك السيئة.

البناء الاجتماعي للعلاقات

هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي تحدث بصورة منتظمة داخل المجتمع، ويرمي كل نمط من تلك الأنماط إلى تحقيق هدف محدد بذاته, وبموجب هذا الاطراد من السلوك النمطي تحدث حالة من التقنين للسلوك الاجتماعي بما يتفق ويتواءم مع حاجة الفرد والمجتمع.

او هو الإطار التنظيمي العام الذي يندرج تحته كافة أوجه السلوك الإنساني في مجتمع ما، ويتضمن مجموعة النظم الاجتماعية ذات القواعد السلوكية المستقرة التي تحكم الأنشطة الإنسانية المتعددة في مجتمع ما، وبمعنى أخر يمكن تعريف البناء الاجتماعي بأنه مجموعة الأطر التنظيمية التي تنتظم في إطارها كافة العلاقات الإنسانية، سواء تلك العلاقات البينية بين الأفراد أو الأشخاص داخل مجتمع ما، أو تلك العلاقات التبادلية بين الأفراد في مجتمع ما وغيره من المجتمعات.

القواعد التي يجب اتباعها في بناء العلاقات مع الناس

1. أثبتت الدراسات النفسية أن لكل إنسان نمطاً خاصاً به: أن الأنماط عموماً هي إما نمط صوري أي الإنسان ينظر للعالم، ويتعامل معه من خلال الصورة أو نمط سمعي أي ينظر للعالم ويتعامل معه من خلال الكلمة المسموعة أو صاحب نمط إحساسي ينظر للعالم من خلال أحاسيسه ومشاعره الداخلية، فمعرفة نمط الإنسان الذي تتعامل معه.
2. أصلح ما بينك وبين الله يصلح الله ما بينك وبين الآخرين:
3. ضع نفسك في مكان الآخرين ثم أسمعهم من الكلام ما تحب ان تسمعه، وتصّرف معهم بما تحب أن يعاملك به الآخرون.
4. ابتسم دائما وبخاصة عند المواقف والأحداث الصعبة.
5. احتفظ بهدوئك ورباطة جأشك عند الاستفزاز.
6. ضع في حسبانك دائما مشاعر الآخرين وحقوقهم و حاجاتهم.
7. اختر كلماتك بعناية وبخاصة في أول لقاء وكن متهللاً عند التفوه بكلماتك مع الآخرين، وأحذر من جمود القسمات وغلظة الوجه حتى وان كانت كلماتك أرق من النسيم.
8. إذا كانت الأجواء غير مناسبة للحديث في موضوع ما فيفضل إنهاء الحديث بلباقة وتأجيله إلى وقت آخر يكون اكثر مناسبة.
9. رصع حديثك بالنكت و الطرائف والأمثال(ولا تجعلها تطغى على حديثك) ولا تقل ألا حقاً، فان ذلك يضفي جواً من التفاعل على الحديث.

10. الهدية الجميلة وان صغرت والمسارعة لمساعدة الآخرين وإن قلت، من أهم وسائل كسب القلوب وبناء العلاقة بين الناس، قال عليه الصلاة والسلام: تهادوا تحابوا.

11. إفشاء السلام ورد التحية بأحسن منها مفتاح القلوب، فاحرص على امتلاك هذا المفتاح.

12. الوفاء بالوعد وصدق الحديث يجعل الآخرين يحبونك وان لم تستطع أن تفعل لهم ما يريدون.

13. الكرم بالميسور، وان قل يبوئك أعلى المنازل في قلوب الناس، ولا يمكن أن ينال الإنسان محبة الناس وهو من الموصوفين بالبخل والشح.

14. البساطة وعدم التكلف في التعامل مع التنظيم لأمور الحياة وعدم الفوضى يكسبك احترام غيرك حتى ولو كان من أعدائك.

15. النظافة في البدن والفم والملبس والأناقة غير المبالغ فيها وطيب الرائحة، مما يريح المتعامل معك ولا ينفره منك.

طرق تنمية القدرات في العمل الإداري

يجب عليك إتباع الخطوات الأتيه:

1. العمل على تنمية ذاتك، وتحمل المسئولية الشخصية تجاه نفسك.
2. المواظبة على التعلم المستمر وتطوير مهاراتك.
3. التعاون مع مرشد أو موجِّه أو قائد يتـولى رعايتـك في عملـك، ويكـون مثلك الأعلى وقدوتك في النجاح والتفوق.
4. متابعة الجديد في مجال عملك.
5. إتقان المهارات الإدارية الأساسية في مجال عملك.
6. التخصص في مجال محدد حتى لا يحدث نوع من التشتت الذهني.
7. متابعة الجديد في مجال الحاسب الآلي ونظم المعلومات.
8. القيام بدراسـة علـم الـنفس، ومعرفـة دوافـع وأسـاليب التعامـل مـع الناس.
9. الإحساس الدائم بأهمية الوقت والسرعة في الإنجاز.
10. إدارة المشروعات الوقتية داخل الشركة، وفيها كيف تسـتخدم مـواردك وإمكانياتك؟، وكيف تتحكم في وقتك لإنجازه في الوقت المطلوب؟.
11. مهمات العلاقات العامة مـن المهـمات التـي يجـب أن تمتلـك مَلَكاتِهـا وخيوطها وتساهم فيها بشكل كبير.
12. التزمِ بالمبادئ التي تطلبها من الآخرين، ولا تطـالبهم بمـا تـرفض أنـت القيام بـه، وإذا أردت أن يعملـوا بجـد فعليـك أن تكـون أكـثر جديـة منهم.

نقاط الضعف وكيفية تقوتها ومعالجتها في الشخصية

1- ماذا تريد؟ ماذا تحب، وماذا لا تحب:

ان الشيء المحبوب تندفع النفس إليه اندفاعاً، وقد يكون سيئاً، كالتدخين والسهر فإذا كان هذاالمحبوب سيئا فلابد أن تكون النتيجة بالطبع سيئة، وإذا كان هذا المحبوب طيباً فالنتيجة حتماً طيبة أما كلمة لا أحب فتأتي مع الأشياء التي يمكن فعلها تحت ظروف استثنائية، فمثلاً لا أحب أن أشرب هذا العصير ولكني مثلاً لأجلك سأشربه، إذن الشيء غير المحبوب ممكن أن يمارس أما كلمة أكره فإنها تنفر وتبعد لا تقل (أكره)، احرص أن تقول دائما أنا أحب وإن لم تحب قل لا أحب، تجنب أنا أكره.

2- اعرف ماذا تريد:

اعرف ماذا تريد؟ هل تعرف ما ذا تريد من هذه الحياة – المدرسة- الصحبة- الوظيفة- المال، لابد أن تسأل نفسك هذا السؤال؟ ماذا أريد من خروجي من المنزل؟ ماذا أريد من السهر، ماذا أريد من الإنترنت، من سباق السيارات- مشاهدة التلفزيون- هذا سؤال مهم يحتاج إلى إجابة واضحة فإذا كانت الإجابة واضحة، فهي بالفعل تعطي إحساسا بأن الإنسان فاهم لذاته.

3- معرفه القدرات:

إنني أعرف ما أحب وما أكره ولكن ما هي القدرات؟هي المواهب التي أوجدها الله في الإنسان، وهي تحتاج من الإنسان أن يكتشفها ويتعرف عليها لكي يمارسهاويسخرها لخدمة البشرية لابد أن نحرص على مثل هذا النوع من الإحساس، فالشباب اليوم للأسف الشديد يمتلكون شعوراً عظيماً بأن لديهم مواهب وإمكانات كبيرة.

4- معرفه العيوب:

لا يمكن لأحد أن يدعي الكمال فالكمال لله وحده وكل إنسان ناقص، وكل إنسان به عيوب غير البعض يعرف عيوبه، والبعض الآخر لا يدركها، ولا بد لك أن تتعرف على هذه العيوب والنواقص، ولابد أن تكون مكشوفة أمامك حتى تتعرف على حجمها ومدى خطورتها علم نفسك وقدها وامسك زمامها، ولا تجعلها تقودك، فإنقيادتك لها تعرفك عيوبها ومعرفة العيوب تدعو لإصلاحها.

5- كيف استثمار الطاقة:

لا تتعجب إذا قلت لك إن إجابة هذا السؤال تكون بإحداث انفجار فالطاقة عبارة عن (جهد – مال – وقت).

الاتجاهات الشخصية

تعريف غيلفورد **Guilford** للاتجاهات الشخصية

إن الاتجاه تهيؤ أو استعداد لأن نفضل أو لا نفضل نوعاً من الأمور أو الأعمال الاجتماعية، وإنه من الناحية النفسية، ينطوي على اعتقادات كما ينطوي على مشاعر، وإن هذه الخاصة الأخيرة هي التي تميزه من الميل.

أن من الممكن الانطلاق من تحليل عدد من الاتجاهات لدى عدد من الأفراد والوصول، من ذلك إلى تعريف يغلب عليه أنه وصفي، ويذكر أن الاتجاه تهيؤ أو نزوع متعلَّم، وثابت نسبياً، لدى الشخص لاستجابة تفضيل أو عدم تفضيل موضوعها الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات أو الأفكار وذلك في مجال يستثير تلك الاستجابة، مع العلم أن موضوع الاتجاه يغلب عليه أنه موضوع تهتم به الجماعة.

وتشير المراجع المتصلة بدراسات الاتجاه إلى أن ظهور مصطلح الاتجاه في علم النفس بدأ مع الأعمال العلمية الأولى في علم النفس التجريبي في الربع

الأخير من القرن التاسع عشر، ولكن الكلام عنه كان آنئذ مرتبطاً بالحديث عن اتجاه العقل حين يناقش أموراً تهمه، إلا أن البحوث الخاصة بالاتجاهات غدت أكثر اتساعاً وانتشاراً مع الربع الثاني من القرن العشرين، ولاسيما ما يتصل من هذه البحوث بقياس الاتجاهات وبآثارها في سلوك الشخص وآرائه.

خصائص الاتجاهات

يمكن ذكر خصائص الاتجاهات التالية:

1- الاتجاه حادث نفسي لا يخضع للملاحظة مباشرة، شأنه في ذلك شأن الذكاء والشخصية، ولكنه يمكن أن يدرس عن طريق ما يؤدي إليه أي عن طريق السلوك الذي يظهره والذي يمكن أن يكون موضوع ملاحظة مباشرة، ومن هذه الزاوية كثيراً ما يقال إن الاتجاه افتراضي، ويجري التحقق من وجوده ووجهته عن طريق دراسة أنماط السلوك المنبئة عنه.

2- الاتجاه تهيؤ، إنه يبدو على شكل استعداد أو نزوع للقيام بفعل ينطوي على علاقة بين الشخص وموضوع الاتجاه، ومن هذه الزاوية يكون اختلافه عن السمات التي يذكر وجودها في الشخصية والتي تكون لاصقة بها وتميزها من حيث هي كل.

3- الاتجاه محوري، أي إنه مستقطب، وله محوران: مع أو ضد، تفضيل أو لا تفضيل، تحبيذ أو رفض. ومن هذه الزاوية يقال عن الاتجاه إنه ينطوي على نوع من التحيز الشخصي، وإن فيه تقويماً أي منح قيمة من الشخص لموضوع الاتجاه، وقد تكون القيمة (أي التفضيل) عالية وقد تكون دون ذلك. ومن هذه الزاوية ينظر إلى الاتجاهات على أنها يمكن أن تختلف من حيث شدتها أكانت (مع) أم كانت ضد.

4- الاتجاهات متعلَّمة، أي إنها لا تكون لدى الشخص لعامل وراثي بل هي مكتسبة وتأتي من تفاعل الشخص (بكل ما عنده) مع محيطه (بكل ما فيه) ومن الخبرات الناجمة عن هذا التفاعل، ويدخل في هذه الخبرات المشاعر الانفعالية التي ترافقها وتكون جزءاً منها، ومن هذه الزاوية يكون النظر إلى تكوّن الاتجاهات لدى الشخص مع نموه والنظر إلى التفاوت بين الأفراد في اتجاهاتهم، وإن كان موضوع الاتجاه واحداً.

5- الاتجاه متخصص، أي إن لكل اتجاه موضوعه الخاص به، ومثال ذلك الاتجاه لدى الأشخاص نحو عمل المرأة في القوات المسلحة أو الاتجاه نحو النظام الرأسمالي أو نحو الحرية، فإذا قيل ولكن اتجاه الشخص الإيجابي، مثلاً نحو عمل المرأة في القوات المسلحة يظهر في أنماط السلوك المتصلة بهذا الموضوع والصادرة عن ذلك الشخص، وفيها أقواله وأفعاله، قيل، في شرح ذلك، إن تلك الأنماط من السلوك مترابطة ومتجهة نحو موضوع واحد في الأصل، ولذلك يقال إن الاتجاه يعبر عن نظام تأتلف فيه أنماط من السلوك وتقدم مجتمعة دلالة على وجهة التفضيل في الاتجاه.

6- الاتجاه متغير أو متحول، أي إنه ينطوي على درجات، وقد يهتم قياس الاتجاه بثلاث درجات من الشدة، وقد يتناول عدداً من الدرجات يفوق ذلك، وفي كل الحالات تشمل الدرجات في دراسة الاتجاهات درجات في شدة التفضيل الإيجابي ودرجات في عدم التفضيل أي التفضيل السلبي.

7- الاتجاه عقلي عاطفي، أي إنه ينطوي على تفاعل بين جانب عقلي لدى الأشخاص وجانب عاطفي أو انفعالي، ولكن الغلبة في الاتجاهات للجانب العقلي، ومع ذلك يجب الانتباه إلى تفاوت الأشخاص في قوة الجانب العقلي وقوة الجانب العاطفي.

8- الاتجاه ثابت نسبياً، ويبدو هذا الثبات في استمرارية الاتجاه لدى الشخص لسنوات من حياته بعد تكوّن الاتجاه، ويظهر هذا الثبات واضحاً في أعمال ذلك الشخص المتصلة بموضوع الاتجاه وفي إدراكه للعالم حوله.

9- الاتجاه ثلاثي الأبعاد، ففيه بعد الماضي من حيث تكونه (أي تكون الاتجاه) واستمراريته حتى الحاضر والعوامل فيه، وفيه بعد المستقبل، ويبدو ذلك واضحاً في استمراره مستقبلاً وفي إجراءات اعتماد الاتجاهات للتنبؤ بما يمكن أن يفعله صاحبها إذا واجهته ظروف تتصل بموضوع تلك الاتجاهات، وفيه بعد الحاضر ويبدو في ظهور الاتجاه حاضراً، عن طريق أنماط السلوك المعبرة عنه، حين وجود استثارة معينة ترتبط بموضوعه أو حين تدعو حاجة حاضرة إلى ذلك.

مضامين الاتجاه

يوجد ثلاث فئات من المضامين في الاتجاه وهي العقلية والعاطفية والإجرائية، وتتألف المضامين أو المكونات العقلية من مجموعة الأفكار والقناعات والاعتقادات لدى صاحب الاتجاه المتعلقة بموضوع اتجاهه، وتظهر واضحة فيما يورده صاحب الاتجاه حين يدفع إلى تسويغ اتجاهه.

وتتألف المضامين العاطفية أو الانفعالية من مجموعة العواطف والمشاعر التي تظهر لدى صاحب الاتجاه في تعامله مع موضوع الاتجاه: إنها تظهر في حبه ذلك الموضوع من درجة ما أو في نفوره منه من درجة ما كذلك.

أما المضامين أو المكونات الإجرائية فتتمثل في نزوع صاحب الاتجاه إلى القيام بأنماط من السلوك تتصل بموضوع الاتجاه، وذلك حين تدعو الحاجة إلى مثل ذلك الإجراء أو يتوافر الموقف أو المجال الذي يقع فيه الشخص وموضوع اتجاهه.

إن هذه الفئات الثلاث من المكونات متفاعلة، وهـي قابلـة لأن يصـل إليهـا الباحث مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، إلا أن مكانة فئة المكونات العقلية أعظم من مكانة المكونات العاطفية وذلك في بنية الاتجاه.

تكوين الاتجاهات

تتكون الاتجاهـات لـدى الفـرد مـع نمـوه ونضـجه، وتكـون نتيجـة لخبراتـه الناجمة عن التفاعل بينه وبين المحيطين الاجتماعي والمادي حوله، وفي جملة مـا تضمه هذه الخبرات تأثير الآخرين في الشخص حـين يكـون ناشـئاً يعـيش داخـل الأسرة ويتلقى التربية التي توفرها له ويتفاعل معها، وحين يكون موضوع تفاعل مع الآخرين خارج محيط الأسرى وتفاعل مع البيئة المادية، وما فيها من مؤثرات الطبيعة، ومن مؤثرات صنعها الإنسان.

وكذلك حيث يكون متفاعلاً مع شروط مؤسسات اجتماعيـة متعـددة بينهـا المدرسة والنادي ومؤسسات العمل والمؤسسات الدينية والسياسـية وغيرهـا، وأن يكون متفاعلاً مع وسائل الإعلام والأتراب والآخرين في محيطه الاجتماعي خـارج الأسرة أو داخلها، ولعل مما يساعد في فهم الأثر الذي تتركه في الشـخص، الطفـل والشاب والكهل، ظروف البيت والمدرسة والمجتمع الخارجي، فحـص مـا تنطـوي عليـه توجهـات الأسرة باسـتمرار، وفحـص مـا تنطـوي عليـه أهـداف التعلـيم في مراحله المتعددة، والأهداف التي تعمل من أجلها المؤسسـات السياسـية وغيرهـا ووسائل الإعلام، وما توحي به شروط العمل والمهنة.

على أن من اللازم الإشارة هنا إلى مكانة قـدرات الشـخص العقليـة ومعارفـه وبناء شخصيته في تكون الاتجاهات لديه. إن لهذه القدرات والمعارف الشخصـية مكانتها في التفاعل بين الفرد ومحيطه، في مستوى محاكماته وفهمه للأمور حوله، وفي محاولاتـه الوصـول إلى الكشـف والإبـداع والإسـهام، إذ إن تكـوّن اتجـاه مـا

يعتمد اعتماداً عميقاً على المعارف التي تنطوي عليها خبراته، وعلى قناعاته واعتقاداته وعلى مستوى تقبله الإيحاء والتلقين والنصائح، وعلى أخذه بأسلوب المناقشة الشخصية المستفيضة أو من دونها في أمر ما يقبله.

تعديل الاتجاهات وتغييرها

إن الاتجاهات التي يكتسبها الفرد في حياته، ولا سيما في مراحل ما قبل الشيخوخة، والتي يقال عنها إنها ثابتة نسبياً، يمكن أن تخضع للتعديل والتغيير، فقد ينال الاتجاه بعض التعديل في مدى مضمونه أو شدته، وقد يتغير الاتجاه ويأخذ منحى جديداً مختلفاً اختلافاً واضحاً عن السابق، وبسبب من هذه الحال يكون القول بالثبات النسبي في الاتجاهات.

وقد يتم التغيير أو التعديل ضمن شروط أو ظروف متنوعة، فقد يحدث التغيير لدى الفرد بتأثير خبرات جديدة وعميقة الأثر تتكون لدى الشخص، وقد يحدث بعد تكوّن معارف جديدة لدى الفرد تتصل به وبشخصيته وبموضوع الاتجاه ولا تكون متوافرة لديه من قبل، وكثيراً ما يحدث هذا التغيير ضمن هذه الظروف في حال اتجاه سياسي أو اقتصادي أو اتجاه من زعيم، وقد يكون العامل الرئيس في حدوث التغيير عمل منظم تقوم به وسائل الإعلام أو مؤسسة خاصة، وذلك حين يخضع الشخص لآثار تلك الوسائل أو المؤسسة الخاصة.

ثم إن العامل الرئيس في التغيير قد يأتي من تغير في حاجات الفرد، ومثال ذلك أثر حاجة الفرد الشديدة والجديدة إلى الانتماء إلى كتلة سياسية أو فريق لعبة رياضية، ويحتمل أن يأتي العامل من الحاجة إلى الدفاع عن النفس ولاسيما حين يدعو بقاء الشخص في مجتمع ما إلى تعديل في قناعات لديه لا تتفق وشروط الحياة في ذلك المجتمع، ثم يلحق بذلك تغير عنده في اتجاه أو أكثر، ويقدم هنا المهاجرون إلى مجتمع جديد أمثلة على هذا التعديل حين تستدعي

حياتهم الجديدة تغييراً في اتجاهاتهم نحـو حريـة سـلوك الأولاد ولاسـيما الإنـاث منهم.

وإن تعديل الاتجاه كثيراً ما كان موضع دراسات تجريبية تمكّن فيهـا برنـامج معد من قبل، ونفذ في حال مجموعة مـن الأفـراد مـن الطـلاب أو العـمال، مـن إحداث تغيير ملحوظ في اتجاه أفراد تلك المجموعـة نحـو نـوع مـن الدراسـة أو العمل: نحو نوع من الدراسات العلمية ونحو نوع مـن الأعـمال اليدويـة كانـت مجموعة الأفراد لا تفضلها.

وظائف الاتجاهات

هناك مجموعة من الوظائف للاتجاهات أهمها ما يلي:

1- وظيفة إرضاء الحاجات أو إشباعها: يكشف فحص تكوّن الاتجاهات عـن أنها ترتبط بمكافآت أو عقوبات رافقت استجابات لدى الشخص بدت في قوله أو فعله، مما يتصل بشخص أو فكرة أو مؤسسة أو موضوع اجتماعـي، وحـين ينـال التعزيز دعم استجابته، أي قولـه أو فعلـه أو الأمـرين معـاً، فـإن تكـوّن الاتجـاه يستمر ويتعمق.

فقد غدى يلبي حاجة لدى الفرد، أي غدا له نفع خاص، ويبدو النفع أحيانـاً في وصول الفرد إلى أهداف عـن طريـق إظهـار اتجاهـه، كـما يبـدو في مسـاعدة الفرد، أحياناً أخرى، على التكيف مع أوضاع حياتية. ويسمح النفـع بـالقول عـن الاتجاه إنه نفعي، كما تسمح الخدمة التي يقيمها الاتجاه في تكيف صـاحبه مـع ظروف طارئة بالقول إنه أي الاتجاه تكيفي، وظهور السلوك المعبر عـن الاتجـاه، في الحالين، هو دليل على أن السلوك يلبي أو يشبع حاجة أو حاجات لدى الفرد.

ومثال ذلك الاتجاه الإيجابي القوي الذي ظهر عند طالب نحو الرياضيات، على صورة تفضيل مرتفع الشدة، والذي بدأ يتكون بعد حصوله على علامات عالية في امتحانات الرياضيات، وبعد تعزيز جاء من ثناء صدر عن المعلم.

2- الوظيفة التقويمية: تظهر الوظيفة التقويمية للاتجاه من ناحيتين: الأولى متضمنة في تفضيل الاتجاه أمراً أو عدم تفضيله مما يدل على أن لذلك الأمر قيمة ما لدى صاحب الاتجاه (قيمة إيجابية أو قيمة سلبية)، من هذه الزاوية فإن الفرد الذي يكون اتجاهه نحو الديمقراطية اتجاه تفضيل، وهو يعبر عن حسنات الديمقراطية اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وغير ذلك، يرى أن في تفضيله تعبيراً عن تقويم عال للديمقراطية.

أما الناحية الثانية فتكون في دلالة الاتجاه على قيم معينة لدى الشخص، أو نظام قيم، ويبدو الشخص في اتجاهه كأنه يقول معتزاً: هذا أنا، والمثال على هذه الناحية الثانية الاتجاه الظاهر لدى الشخص نحو المساواة بين الرجل والمرأة والذي يكشف فحصه (أي فحص الاتجاه) أنه موجود لدى شخص تكون العدالة في مكان عال بين قيمه ويكون احترامه لإنجازات المرأة في الأسرة واقتصاد الأسرة في المجتمع وفئاته احتراماً يقع في الصدارة في قيمه.

3- وظيفة الدفاع عن (الأنا): الأصل في الاتجاه أنه نظام يظهر في أنماط من السلوك بينها تناسق وفيها مستوى مقبول من الثبات، وذلك على الرغم من وجود اختلاف في الظروف التي يمكن أن يظهر فيها موضوع الاتجاه.

ومثال هذه الحال اتجاه شاب نحو مهنة التعليم وكيف يبدو هذا الاتجاه في مناقشة يسهم بها هذا الشاب وفي تعامله مع المعلمين وفي سلوكه المعبر عن اختيار المهنة، إن هذه الوظيفة يؤديها الاتجاه في توفير التناسق بين مكونات (الأنا)، الذي يتعامل مع الواقع لدى صاحب الاتجاه، وفي دعم تقرير الذات

لدى هذا الشخص، وهو يدافع عن نفسه أمام ظروف الحياة ولاسيما حين يكون هذا الاتجاه الحجة التي بها يواجه الشخص ظروف الواقع وحين يقول (هذا أنا).

4- الوظيفة المعرفية: تساعد الاتجاهات صاحبها في فهم عالمه فهماً يسهم في تكوين الاطمئنان لديه، وفي جعل حوادث هذا العالم ذات معنى خاص، كما إنها توفر للشخص نوعاً من الثبات والوضوح في رؤية العالم وتفسير حوادثه، إن هذا القول لا يعني أن الاتجاهات تقدم صورة صحيحة عن العالم، بل يعني أن الصورة ذات معنى لمن يدرك العالم بوساطة اتجاهاته، وأن هذه الصورة تقدم نوعاً من الإطار أو الأساس لمعارف جديدة يصل إليها صاحب الاتجاه، ويسعى إلى إدخالها في نظام اتجاهاته أو قناعاته.

أي أن يضمها ضم تنسيق إلى ما كان لديه من قبل، من هذه الزاوية يؤدي الاتجاه الإيجابي لدى الشخص نحو العمل اليدوي خدمة في الوصول إلى مجموعة غنية من المعارف عن قيمة العمل اليدوي في الدخل القومي وفي خدمة مجتمعه وخدمة الإنسانية، ومن هذه الزاوية كذلك يمكن فهم سعي صاحب الاتجاه نحو نظام اقتصادي ما إلى الحصول على مزيد من المعارف عن ذلك النظام.

5- وظيفة الانتماء والتوحد مع الآخرين: يربط الاتجاه بين الفرد ومجتمعه، أو فئة من ذلك المجتمع، ويدعم شعور ذلك الفرد بالانتماء إلى ذلك المجتمع أو تلك الفئة وشعوره بأنه مثل الآخرين، ويؤلف وحدة معهم، بهذه الصورة يمكن فهم وظيفة الاتجاه الإيجابي نحو القومية الموجود لدى الشخص في توحده مع الآخرين في مجتمع ساده الفكر القومي، كما يمكن فهم وظيفة الاتجاه الإيجابي نحو حكومة الخدمات في مجتمع يغلب على مظاهر حياته الأخذ بسياسة حكومة الخدمات، وحين يراجع الباحث ما جاء في دراسات الشخصية من أن الانتماء

حاجة عميقة من حاجات الشخص، فإنه يدرك أهمية هذه الوظيفة التي يقوم بها الاتجاه في خدمة صاحبه.

الاتجاهات والميول أو الاهتمامات

يكشف فحص اهتمام الشخص بشيء ما عن رغبة يحتمل فيها أن تكون في واحد من طرفين: الرغبة في الحصول على ذلك الشيء أو الرغبة في البعد عنه وتفاديه (راغب فيه، أو راغب عنه). والرغبة ظاهرة يراها علماء النفس لاصقة بمصطلح الاهتمام أو دالة عليه. فالرغبة في الشيء تعبير عن الاهتمام به أو الميل إليه، أو عن الاهتمام بتفاديه أو الميل عنه، ومن هذا المنظور، وبسبب من أن ظهور الاهتمام أمام عين الدارس أكثر سهولة من ظهور الميل، غدت دراسات نفسية كثيرة تستعمل مصطلح الاهتمام **interest** بدل مصطلح الميل للمعنى نفسه.

والغالب في الاهتمام، أو الميل، الصبغة الانفعالية التي ترافق سلوك الشخص نحو موضوع اهتمامه: إنه يبدو محباً لذلك الموضوع أو نافراً منه، منجذباً إليه أو مبتعداً عنه. والصبغة الانفعالية، كما ذكر من قبل، موجودة في الاتجاه، ثم إن في الاهتمام صبغة عقلية تبدو واضحة حين يقدم الفرد مسوغات عقلية كذلك، ولكن هنا فرقاً أو اختلافاً مع ذلك بين الحالتين، ويظهر هذا الفرق في أمور أهمها أربعة:

1. أن الصبغة العقلية تغلب على الاتجاه وتكون الصبغة الانفعالية ضعيفة، وأن الصبغة الانفعالية غالبة على الميل أو الاهتمام وتكون الصبغة العقلية ضعيفة، والأمر الثاني هو الاختلاف في درجة الثبات والاستمرار.

2. الاتجاه أكثر ثباتاً في النفس واستمراراً في حياة الفرد مما عليـه الحـال في الاهتمام.
3. الاختلاف في الموضوع أو الهدف: فالغالب عـلى موضـوعات الاتجاهـات أنها اجتماعية وأن العناية بها في المجتمع واضحة والحال ليسـت كـذلك في موضـوع الاهـتمام أو هدفـه، إذ يحتمـل كثـيراً أن يكـون موضـوع الاهتمام شيئاً يخص الشخص وحده. وأما الأمر الرابـع، فهـو أن الاتجـاه أكثر عمقاً في بناء الشخص، وأشد أثراً مـن الاهـتمام وذلـك بسـبب مـن غلبـة الصـبغة العقليـة عـلى الاتجـاه ومـن توظيـف الاتجـاه قناعـات الشخص واعتقاداته حين يغدو هذا الاتجاه قائماً عنده.

الاتجاهات والاعتقادات

الاعتقادات أحكام ضمنية أو ظاهرة تدل عـلى وجهـة نظـر للشـخص بشـأن خاصية أو خصائص لشيء ما أو أمـر مـا، إنهـا تعـبر عـن الصـحة أو الخطـأ فـيما ينسب إلى ذلك الشيء أو الأمر، أو إنها تثبت في الذهن علاقة بين ذلـك الشيء أو الأمر وبعض الخصائص، ومثال ذلك الاعتقاد بأن متحدثاً يروي حادثة مـا صـادق فيما يقول، يضاف إلى ذلـك أن الاعتقـادات أفكـار تعـبر عـن نـوع مـن الأحكـام المعرفية أو عدة محاكمات، وأنهـا لا تحمـل الصـبغة الانفعاليـة في أعماقهـا، أمـا الاتجاهات فلكل منها موضوعه وهو أوسع من موضوع الاعتقاد في تنوع حالات ظهوره، ثم إن في الاتجاه من الصبغة الانفعالية ما لا يوجد في الاعتقاد على وجـه العموم، ومع ذلك فإن من اللازم القول إن الاتجاه الواحـد يلخـص أو يخـتص أو ينطوي على عدة اعتقادات ولكن من دون أن يقف عندها أو يتطـابق مـع كـل منهـا: فقـد يبـدو الاتجـاه مختلفـاً مـع اعتقـاد يكـون جـزءاً أو طرفـاً مـن عـدة اعتقادات ينطوي عليها الاتجاه.

الاتجاهات والقيم

ان القيم تؤلف نظاماً عميق المكانة في بنية الشخصية، ومن بين النظريات في طبيعة الشخصية النظرية القائلة إن الشخصية نظام قيم. والقيم متنوعة بينها العقلي، والاجتماعي، والأخلاقي، والجمالي، والاقتصادي وغير ذلك. ويوضح تحليل أي منها على أنها تعبر عن هدف حياتي وأنها معيار لسلوك الفرد، إن المال لدى شخص لا يهمه إلا المال يعبر عن أن للمال لديه قيمة ترتفع فوق كل القيم الأخرى وتؤثر في تنظيمها في بنية شخصيته، وحين يفحص قوله وفعله يرى أن المال معيار لديه يحكم عن طريقه على كل أنماط سلوكه المختلفة، والاتجاه لا يؤلف معياراً للسلوك، ولا يكون هو ذاته هدفاً حياتياً، ومع ذلك فإن من الممكن القول إن الاتجاه تعبير داخلي عن قيمة أو مجموعة قيم وإن عمق القيم ونظام عموميتها من حيث الموضوعات التي تتناولها أعظم مما هي الحال في الاتجاهات.

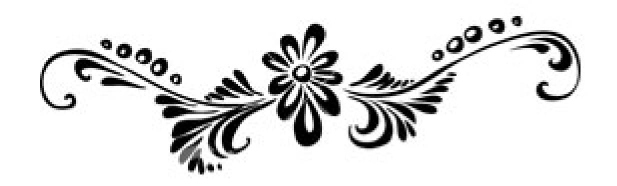
الاتجاهات والآراء

ان الرأي مصطلح قريب من مصطلح الاتجاه ولاسيما في حديث الإنسان العادي في مناسبات الحياة اليومية، يضاف إلى ذلك أن الآراء كثيراً ما تعتمد في الكشف عن الاتجاه أو الاتجاهات لدى شخص ما وضع موضع الملاحظة أو في دراسة علمية عن الاتجاهات لدى مجموعة من الأشخاص، وكثيراً ما أوردت قياسات الرأي العام أن نتائجها الخاصة بالرأي العام تعبر عن اتجاهات الناس نحو هذا الحزب أو ذاك.

ونحو هذا المرشح لرئاسة الجمهورية أو ذاك، والرأي حكم شخصي يطلق على شخص أو حادثة أو علاقة أو غير ذلك في مناسبة أو ظروف ما ويعبر عما يراه الشخص بشأن ما يطلق رأيه عليه، فإذا اتجه البحث إلى المقارنة بين الاتجاه والرأي، تبين أن الاختلاف بينهما يمكن أن يظهر في أربع نقاط. الأولى أن الرأي

حكم محدد يطلق علـى حادثـة محـددة في مناسـبة مـا، والأمـر لـيس كـذلك في الاتجاه الذي يعد تهيؤاً للسلوك باتجاه مـا نحـو أمـر مـا يمكـن أن يظهـر ضـمن شروط متنوعة وفي مناسـبات مختلفـة. والثانيـة أن الصـبغة الانفعاليـة المرافقـة للسلوك المعبر عن الاتجاه هي أكـثر بـروزاً أو ظهـوراً مـن الصـبغة الانفعاليـة في الرأي، مع العلم أن العوامل الانفعالية، مثل المشاعر وغيرها، يمكن أن تتـدخل في تكون رأي ما كما يمكن أن تتدخل في تكـون اتجـاه مـا. والنقطـة الثالثـة أن مـن الممكن التأكد من صحة الرأي أو الخطأ فيه أي من التطابق بـين حكـم صـاحب الرأي وواقع الحال أو الأمر الـذي يطلـق عليـه الحكـم، أمـا الاتجـاه فـلا تتـوافر الفرص فيه للتحقق من صحته بعد التأكد من وجوده لدى صاحبه.

الفصل الثالث
الاتصال في العلاقات العامة



الاتصال في العلاقات العامة

تعريف الاتصال

هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة، أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، ولا يوجد تصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها، وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

عناصر عملية الاتصال

ان عملية الاتصال تتكون من العناصر التالية:

1- المرسِل أو المصدر:

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

2- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم. ويعني دلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.

3- الرسالة:

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

4- وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون.
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

5- تفهم الرسالة:

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل

الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها، وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها، وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

6- استرجاع المعلومات:

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها، ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً، وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية:

1. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

2. استرجاع غير مباشر للمعلومات، ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعـي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظـيم، فضـلاً عـن اقتناعـه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

معوقات الاتصال وكيفية التغلب عليها

ان الاتصال لا يتم في التنظيم بدون مشاكل أو معوقـات، فقـد تظهـر بعـض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلـوب نتيجـة لعوامـل عديدة، ومن أهم هذه العوامـل التـي تقلـل مـن الـولاء والإيمـان بالرسـالة بـين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسـالة سـواء بواسـطة المرسـل إليه أو المصدر.
- اسـتخدام كلـمات في الرسـالة لهـا دلالات ومعـان مختلفـة لأشـخاص مختلفين.
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.
- وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

1. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص، فالشـخص يقبـل عـلى المعلومات أو يعرض عنها، طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاتـه أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبـات وتصـميم وسـائل الاتصال تبعا لها.

2. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة.
3. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه، وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات، وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة، والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
   - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
   - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
   - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.
   - وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات

والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة، ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي؛ لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
- تبادل المعلومات.
- وتقصير خطوط الاتصال.

هـ تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي:

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا

يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العـاملين اللغويـة وترقيه أسلوبهم في الكتابة.

- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمـة أو لاحقـة لعمليـة الاتصـال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

وظائف الاتصال

يمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديهـا الاتصـال والإعـلام في أي نظـام اجتماعي في الوظائف التالية:

1. الوظيفية الإعلامية والإخبارية: وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنبـاء والرسـائل، والبيانـات والصـور والحقـائق والآراء والتعليقـات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقوميـة والدوليـة، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخـاذ القرارات الصائبة.
2. وظيفة التنشـئة الاجتماعيـة: وتـنحصر هـذه الوظيفـة في تـوفير رصـيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعاليـة في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والـوعي الاجتماعيـين، وبـذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.
3. وظيفة خلق الـدوافع: ويقصـد بـذلك أن الاتصـال والإعـلام، يسـاهم في دعم الأهـداف المبـاشرة والنهائيـة لكـل مجتمـع، وتشـجيع الاختيـارات

الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الهداف المتفق عليها.

4. وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محلياً وإقليمياً وعالمياً.

5. وظيفية التربية: وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6. وظيفة النهوض الثقافي: يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، واطلاق قدراته على الإبداع.

7. الوظيفة الترفيهية: وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

8. وظيفة التكافل: وتتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

ايجابيات عملية الاتصال

1. تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ، وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.

2. الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم، وهي تعني أيضاً اتصالات أنشط وأصدق, ايسر وانخفاضاً في الإشاعات.

3. تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور، يكون هناك دائماً اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالاً قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.

4. تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة: إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضاً.

5. توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.

6. تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.

7. تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات، فهو يقلل

من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد، وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى، ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.

أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة، ويوضح كل من علاقي، أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1. أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله.
2. أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين.
3. تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاحها وتطورها.
4. تعتبر ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

5. تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
6. هي وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
7. هي وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة.
8. هي وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

أهمية الإتصالات في العلاقات العامة

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلاً بأن المدير يلعب أدواراً مثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهام والأدوار.

وتعتبر الإتصالات وسيلة المديرين, في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بالتالي:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحميس العاملين.

خطوات الاتصال الفعال

1. تحقق من جدوى الاتصال: أسـال نفسـك قبـل الـدخول في أي عمليـة اتصال: ما الهـدف منهـا؟ إذا كـان هـدفها واضـحاً ويسـتحق المتابعـة، فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.
2. كن واضحاً ومحدداً: لا تدور حول الموضـوع بالتحـدث في العموميـات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لـديك شيء محـدد يوضـح قصدك.
3. استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليـك: ابحـث عن كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضـع كلـمات مـن الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قـد يختلـف عـن مـا تعنيه لشخص آخر.
4. ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام: وكلما عرف المتصـل بشـكل أفضل كنت قـادراً عـلى تقيـيم رسـالة والـدوافع الكامنـة وراء إرسـالها بشكل أحسن.
5. صمم رسالتك بما يتناسـب مـع المسـتمعين: اخـتر الكلـمات والمفـاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفيـة ومعرفة.
6. أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح.
7. أعرف ما سـتتحدث عنـه: حيـث أن التـأثير في الآخـرين وإقنـاعهم بمـا تريد، لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.

8. وسع دائرة التفكير لديك: تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز، وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

9. لا تخفف من قول: أنا لا أعرف: فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل الجهل، وقديماً قال إمام من أئمة السلف، لست أدري نصف العلم.

10. تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال: الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، إن الحرص على الشكليات المقبولة، وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكون، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

11. ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو): وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.

12. توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباك: إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه، إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

العلاقات العامة والتواصل بين الناس

أولاً: المقابلة:

إذا أعطيت الإنطباع الصحيح خلال أول ثلاث أو أربع ثواني في أي مقابلة جديدة، فأنه تجعل الشخص الآخر يؤمن بإخلاصك وبأهليتك للثقة، وستجد أن الفرصة لإنشاء العلاقة أصبحت سهلة أمامك.

ومن ضمن المقابلة التحية، حيث نطق لفظ التحية على الثواني الأولى من أي مقابلة، ونقسم هذه التحية إلى خمسة أجزاء:

1- الإفتتاحية:

الجزء الأول من التحية هو أن تعلن عن ترحيبك من خلال جسدك ورد فعلك، ولكي تنجح في هذا، لابد أن تكون قررت مسبقاً تبني موقف إيجابي يناسبك، فهذا هو الوقت الذي ينبغي أن تشعر فيه شعوراً إيجابياً، وتعي هذا الشعور جيداً.

2- العين:

يرتبط الجزء الثاني من المقابلة بالعين، كن البادىء بالنظر إلى الشخص الآخر، وانظر إليه مباشرة في عينيه واحرص على أن تعكس عيناك موقفك الإيجابي، فتلاقي العيون هو التفاعل الحقيقي.

3- الابتسامة:

يرتبط هذا الجزء ارتباطاً وثيقاً بلغة العيون، كن أول من يبتسم واحرص على جعل ابتسامتك تعكس موقفك، فأنت الآن قد استحوذت على اهتمام الطرف الآخر من خلال لغة جسدك وتلاقي أعينكما وابتسامتك الأخاذة.

4- التحية الكلامية (السلام):

احرص على إلقاء تحيتك بنغمة مرحبة وألصق بها تعريف باسـمك مبـاشرة، فكما كنت أول من ابتسم ونظر إلى الشخص مباشرة في عينيه، فكن أول من يبدأ في السلام بالتعريف بنفسه، فعند هذه المرحلة وفي ثولني معـدودة تسـتطيع أن تجمع معلومات شتى عن الشخص الذي تقابله، حيث تساعدك تلك المعلومـات في وقت لاحق عند تحدثك معـه، اعمـل عـلى أن تقـود الموقـف ومـد يـدك إلى الشخص الآخر لتصافحه، وإذا وجدت الموقف ملائمـا،فكرر اسـم الشـخص الـذي تقابله عدة مرات لكي تثبته في ذاكرتك.

5- الانحناء:

الجزء الأخير من تقديمك لنفسك هو الانحناء، والانحنـاء يكـاد يكـون حركـة غير ملحوظة للأمام لتوضيح اسـتعدادك للتواصـل واهتمامـك بـالطرف الآخـر في الوقت الذي تبدأ فيه (بالتزامن) أي بالتآلف مع الشخص الذي قابلته لتوّك.

6- إطلاق الطاقة

سوف تحتاج إلى شريك للعمل معك، قفا عـلى بعـد 8 أقـدام مـن بعضـكما وجهاً لوجه، كما لو كنتما شخصين يستعدان لإطلاق النـار مـن مسدسـاتهما كـما نرى في أفلام رعاة البقر، وفي اللحظة التي تقول فيها التحية الكلامية ضـم يـديك مع بعضهما، ثم اسحب يدك اليمنى مـن الـيسرى في اتجـاه شريكـك، اجمـع مـا يمكنك جمعه من الطاقة من جسدك كله واحتفظ بها في قلبـك، ثـم انقـل هـذه الطاقة إلى يدك اليمنى (التي تستعماها في المصـافحة) ووجهـا مبـاشرة إلى قلـب شريكك.

إن هذا يعد شرحاً تفصيليا لشيء لا يستغرق أكثر من ثـانيتين، ولكـن عنـدما تعمل الست قنوات وهي:

الجسد، القلب، العينان، الإبتسامة، ضم اليدين، الصوت/ النفس، وتطلق كل قوتها على الشخص الـذي أمامـك في ومضـة خاطفـة يحـدث تحـول ملحـوظ في الطاقة.

عندما يستقبل شريكك تلك الطاقة سرعان ما يطلقها عليك بنفس الطريقـة، كرر هذه التجربة مع زميلك وتستمرا بسرعـة وبتركيـز في اطـلاق طـاقتكما عـلى بعضكما البعض، تأكد من أنك تقول بالتفاعل مستخدماً الست قنـوات في وقـت واحد، تمرناً مع بعضكما لمدة دقيقتين.

وهنا تبدأ المتعة الحقيقية، فأنت في طريقك أن تبدأ في إطلاق أنواع مختلفة من الطاقة:

- المنطق / طاقة الرأس.
- التفاعل / طاقة الحنجرة.
- الحب / طاقة القلب.
- القوة / طاقة شبكة الأعصاب الموجودة في فم المعدة.

يجب ان تحدد نوعية الطاقـة التـي تريـد أن ترسـلها، ولكـن لاتقـل مـاهي، استقبل شريكك وصافحه بالأيدي وقل -التحيـة - وأطلـق طاقتـك، ويجـب عـلى شريكك أن يحدد نوعية الطاقة التي يسـتقبلها، بـدّل الأدوار، اسـتمرفي التمـرين حتى تصبح لغة جسدك دقيقة وغير ملحوظة تقريباً.

7- المصافحة باليد:

يصاحب المصافحة باليد بعض التوقعات، فيجب أن تكون جادة وتوحي بالاحترام، كما لو كنت تضغط على الجرس لتطلب أحداً من خدمة الغرف في فندق ما، فإذا لم تعط الشخص الآخر انطباعاًجيداً وأنت تصافحه، فإنه سيندفع في محاولة لفهم ما يحدث وسينموعنده شعور أن هناك خطأ ما؛ كما لو كان الماء الساخن ينساب من صنبور الماء البارد، فالعقل يكره التشوش ويؤثر الانسحاب وبسرعة عندما يصطدم به.

ثانياً: إقامة العلاقة:

ان العلاقة هي إيجاد الاهتمامات المشتركة والنطاق الآمن الذي يستطيع اثنان أو أكثر من الناس من خلاله أن يرتبطوا فكرياً ببعضهم فعندما تكون هناك علاقة، فكل واحد يدخل شيئاً في حيز التفاعل الاهتمام، الدفء، الروح المرحة، وبالتالي فإن الطرف الآخر يتفاعل ويشعر بالتعاطف أو يتعدى ذلك فينهمك تماما في عواطف واهتمامات الطرف الآخر.

وأحياناً تنشأ العلاقة من تلقاء نفسها كأنها تنشأ صدفة، وأحياناً أخرى تساهم أنت في إنشاء هذه العلاقة. وعندما تتخذ الطريق الصحيح، فإن التفاعل يبدأ، ولكنك إذا بدأت بداية خاطئة، فستضطر إلى بذل جهد كبير في سبيل الحصول على اهتمام الآخرين بك، فعندما تقابل وتحيي أناساً جدداً، فستتوقف قدرتك على إقامة العلاقة على أربعة أشياء:

1. موقفك.
2. قدرتك على أن تزامن، أي توفِّق بعض المظاهرمثل لغة جسدك ونبرة صوتك.

3. مهارتك في التحدث.
4. قدرتك على اكتشاف الحاسة التي يعتمد عليها الطرف الآخر في معظم الأحيان – سمعية – بصرية – حركية.

وعندما تصبح ماهراً في هذه القدرات الأربع، فستكون قادرا على التواصل وإقامة العلاقة مع أي شخص تختاره وفي أي وقت.

انواع العلاقات

1- العلاقة الطبيعية:

يقيم الناس ذوو الاهتمامات المشتركة علاقة طبيعية مع بعضهم البعض، فالناس اجتماعيون، ونحن نعيش في مجتمعات، فالطبيعي والمنطقي أن يتآلف الناس مع بعضهم البعض لا أن يتجادلوا ويختلفوا ومن ثم يفشلوا في إقامة علاقات انسانية جيدة.

2- العلاقة بالصدفة:

ربما تكون قد سافرت إلى بلد أجنبي حيث لا يتحدث الناس هناك لغتك ولا تفهم أنت لغتهم، فتشعر بعدم الراحة، وفجأة تقابل شخصاً من بلدك وربما من نفس المدينة التي تعيش فيها، وبالطبع فإنه يتحدث نفس لغتك، فتجد نفسك قد كسبت صديقاً جديداً، وبالطبع فإنكما ستخوضان في معلومات شخصية تخص عائلاتكما ووظيفتكما، ويرجع كل هذا إلى أنكما تتكلمان نفس اللغة، إن هذ هو ما نسميه.

3- العلاقة بالصدفة:

وهذا لا يقتصر على اللغة والمكان، فالمقابلات عن طريق الصدفة تحدث لنا تقريباً كل يوم في العمل أو في السوبر ماركت أو في المغسلة أو في محطة الأوتوبيس.

4- العلاقة بالتخطيط:

نحن نعرف أن العلاقة قد تنشأ نتيجة لوجود اهتمامات مشتركة أو عندما تجد نفسك في موقف أو ظروف معينة، ولكن إذا لم تتوافرأي من هذه الشروط، فلابد أن يكون هناك طريقة تكفل لنا إقامة علاقة، وهذا هو ما نسميه العلاقة بالتخطيط وهو ما نحن بصدده.

ثالثاً:التفاعل:

تعريف هذه الكلمة هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر.

وهو قدرتك على نقل رسالتك إلى الطرف الآخر.

وهو أن تكون مفهوماً وواضحاً.

والتفاعل يكمن في رد الفعل الذي يجلبه.

فهذا التعريف يعني أنك مسئول بنسبة 100% عن نجاح أو فشل تفاعلك مع الناس، فأنت صاحب الرسالة التي تريد توصيلها أو الهدف الذي تبغي تحقيقه، وللإضافة إلى هذا فأنت الذي تتمتع بالمرونة الكافية لتغيير ما تفعله في حالة الفشل في التفاعل إلى أن تصل إلى ماتريد.

فالطريق إلى التفاعل المؤثر ينقسم إلى ثلاثة أجزاء واضحة:

1- حدد ماتريده بالضبط:

يجب العمل على صياغة نواياك بالإثبات، ويفضل أن تستخدم الزمن المضارع. ويمكن أن تقول " أنا أريد علاقة ناجحة، فلقد استحوذ شكل وطعم وصوت وإحساس ورائحة هذه العلاقة، وأنا سأعرف متى سأحصل عليها، بدلاً من قولك أنا لا أريد أن أظل وحيداً، واكتشف حقيقة ما تحصل عليه.

واحصل على رد فعل، ستعرف أن تضييع الوقت في المقاهي المليئة بدخان السجائر لا يناسبك.

غير ما تفعله حتى تحصل على ما تريد، ورتب خطة: سأدعو عشرة أشخاص على العشاء كل ليلة جمعة، افعل هذا ثانية مع الحصول على المزيد من ردود الأفعال، أعد الدورة أعد ترتيب خطتك؛ افعل؛ احصل على ردود أفعال؛ حتى تحصل على ماتريد يمكنك أن تطبق هذه الدورة على أي جزء من حياتك تريد أن تحسنه؛ المال، العاطفة، الرياضة، وأي شيء آخر تختاره.

أنواع الاتصال

1- الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ- الاتصالات الهابطة:

تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ب- الاتصالات الصاعدة:

أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة انتاجيتها.

ج- الاتصالات الأفقية:

ان هذا النوع يأخذ مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

2- الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

وسائل الاتصالات

ويوجد هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

- الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين.
- الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة، بحيث تكون أكثر تعبيراً.

1- الاتصال الشخصي:

يعتبر أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل، والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم ثيبت، وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل.

2- الاتصال الكتابي:

ان الاتصال المعمول به هو في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى، ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

وسائل الاتصال في العلاقات العامة

حيث يمكن أن نقسم وسائل الاتصال إلى النحو التالي:

1- الصحف:

أصبحت الصحف تلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام، وحتى أن البعض قد لقب الصحافة بالسلطة الرابعة أي أنها تأتي بعد السطات الثلاثة: التشريعية/ القانونية/ التنفيذية، وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس وعلى قدرتها على التأثير في الرأي العام.

ان مصطلح الصحف، وتعني صحيفة والتي لا زالت تستخدم حتى يومنا هذا، يعود أصلها إلى أوائل القرن السادس عشر حين كانت حكومة فينسيا تطبع

نشرة إخبارية صغيرة وتبيعها إلى الجمهور مقابل جازتيرا واحدة، وهي العملة المستعملة في ذلك الوقت في فينسيا.

إن الصحف كانت في تلك الأوقات غير منتشرة، كما هي عليه اليوم ويعود السبب إلى ضعف أساليب الاتصال والى الارتفاع الكبير في ثمن الصحيفة، إلا أنه وبعد اختراع الطباعة انخفضت تكلفة طباعة الصحف وبالتالي زاد انتشارها، وفي هذه الأيام فإننا نجد أن الصحف تعتبر الأكثر انتشاراً في العالم من بين وسائل الاتصال الجماهيرية حيث تلجأ معظم صحف العالم إلى طباعة صحفها باستخدام الكمبيوتر بالإضافة إلى استعمال وسائل الاتصال التكنولوجي الحديثة للحصول على آخر الأخبار من أقصى بقاع العالم، إن الصحف ما زالت الأكثر انتشاراً رغم انتشار التلفزيون، حيث أصبحت الصحف وسائل اتصالية جماهيرية، إذ أنها أصبحت من ضرورات الحياة كما تحتويه من مواضيع متنوعة كالأخبار والتحليلات والمقالات السياسية والاجتماعية والرياضية والثقافية.

أخلاقيات الصحافة

1. الأمانة: يجب أن يكون الصحفي أمنياً مع نفسه ومع غيره ومن المعروف أنه يستطيع عن طريق السلطة الممنوحة له أن يتحكم في شكل الأخبار وطريقة صياغتها، ويجب أن يتذكر الصحفي دائماً بأن مصالح المجتمع هي الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه، وبالتالي يتوجب عليه أن يكون أميناً في نقل الأخبار والتعليق عليها.
2. الدقة والصدق: يجب على الصحفي الجيد أن يتوخى الدقة دائماً في نقل الأخبار وأن يكون نقلها من مصادرها الرئيسية أو من مصادر موثوق بها، وحتى أيضاً بالنسبة للمقالات أو التحليلات الصحفية أو

التعلقيات فإنه يجب أن يتمسك بالدقة عند إيـراد الحقـائق أو الأرقـام مثلما يفعل في الأخبار.

3. الاسـتقلالية: أن عـلى الصـحفي أن يبتعـد عـن أي تـأثيرات خارجيـة ويتجنب وجود أي تضارب بين مصلحته الخاصة والمصـلحة العامـة، وفي هذا المجال نجد أن قانون المطبوعات والنشر العربي يحظـر المـادة منـة على الصحفي وعلى كل من يعمل بالصحافة أن يرتبط بعلاقة عمل مـع أي جهة أجنبية، إلا إذا كان ذلك بموجب نظـام مراسـلي وسـائل الإعـلام الأجنبية الصادر بموجب القانون نفسه.

4. الأخلاق الحميدة: يجب أن يكون الصحفي خلوقاً لأنه يعتبر قدوة لغيره من الجمهور، وكذلك فإن أفعاله يجب أن تتفق مع مبادئه حتى يحصل على ثقة الجمهور والتي تعتبر أساس سمعته ورصيد شعبيته.

5. المسـؤولية: أن العمـل الصـحفي يهـدف إلى إمـداد الجماهـير بالأخبـار والقضـايا السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة والثقافيـة والرياضـية، وتمكينهم من تحليلها واتخاذ مواقف بشأنها.

6. حرية الصحافة: من واجب الصحفي أن يمارس حقه في حريـة الصـحافة التي كفلها له القانون.

2- التلفزيون:

وهو وسيلة من وسائل الاتصال السمعية والمرئية في نفس الوقت، حيث أنه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة، وبالتالي فهو أكثر تـأثيراً في الـنفس البشريـة مـن وسـائل أخـرى، كالصـحف والمجـلات والراديـو وغيرهـا، وفي البدايـة انـتشر التلفزيـون الأبـيض والأسـود عـلى حسـاب رسـائل أخـرى كـالراديو ومنـذُ بدايـة السبعينات انحسر استخدام التلفزيون الأبيض والأسود وابتدأ انتشـار التلفزيـون الملون.

وإن التلفزيون يعتبر من الوسـائل الهامـة والموثـوق بهـا للأخبـار وللاسـتماع بالبرامج الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والرياضـية وغيرهـا، وترجـع فكـرة أن التلفزيون من المصادر الموثـوق بهـا للأخبـار والقضـايا التـي واقـع أن الكـاميرا لا تكذب، وطبعاً هناك الخدع السينمائية والتي عادة لا تكون مجالها هذه الأخبـار والقضايا بل الأفلام السينمائية وغيرها من البرامج التسلية والترفيه.

مزايا التلفزيون

- التغطية الكبيرة من حيث الحجـم للجماهـير التـي تشـاهد التلفزيـون فهناك (50) مليون ربة بيت شـاهدون المسلسـل المشـهور (**MASH**) عام 1983.
- القدرة على جذب انتباه المتفرجون وخاصة وأن عدد سـاعات الإرسـال التلفزيوني اليومي زادت عن الحد المعقول في السنوات الأخيرة.
- طول الفترة التي يشاهد فيها الجمهور التلفزيوني وبالتالي يبقى معرضاً لمدة أطول لمشاهدة الرسائل الإعلامية من وسائل الإعلام الأخرى.

- استخدام فنون المسرح والإخراج والسيناريو والحوار وفن الحوار يزيد من التأثير العاطفي على المتفرج.
- يتمتع الكثير من المشاهدون من التلفزيون من خلال الصوت والصور المتحركة في نفس الوقت، وبالتالي يبقى تأثيره في النفس عالقاً لفترة طويلة نسبياً من وسائل الاتصال الأخرى.

أهم عيوب التلفزيون

إن وجود عدد كبير من الإعلانات بشكل متتالي قد يؤدي إلى عدم اهتمام المتفرج بها، وخاصة إذا كانت بعض هذه الإعلانات المتتالية للشركة المتنافسة.

- الإرسال التلفزيوني لا يغطي مساحة كبير كالمساحة التي يغطيها الإرسال أو البث الإذاعي.
- احتمال عدم وصول الرسالة الإعلامية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف، وبالذات إذا كان هنالك خطأ في توقيت بث هذه الرسالة، ومن المعروف أن هناك أوقاتاً مناسبة لبث الرسائل الإعلامية لكل شريحة من شرائح الجمهور.
- إنتاج البرامج التلفزيونية يستغرق وقتاً أطول وتكلفة أعلى من إنتاج البرامج الإذاعية.
- هنالك عدة مقالات للتلفزيونات تجري مع المدراء الذين يبدون وجهة نظرهم إزاء قضايا ومشاكل محددة، وتتم الإجراء للمقابلات التلفزيونية سواء في الأستوديو، أو في مكتب المدير نفسه أو في أي مكان آخر مناسب.

3- الراديو:

وهي وسيلة من وسائل الاتصال المسموعة، ولا يكاد بيت يخلو من هذه الوسيلة فيه، ويعتبر الراديو وسيلة واسعة الانتشار من بين الوسائل الاتصال، ألا أنه وبعد اختراع التلفزيون أصبح الراديو أقل استعمالاً عن ذي قبل.

مزايا استخدام الراديو

- يصل البث الإذاعي إلى الجمهور في أقاصي البلاد وخاصة بعد انتشار الراديو الترانوستور، وبالإضافة إلى ذلك فإنها لا تكاد سيارة تخلو من وجود راديو فيها.
- الوسائل المسموعة لا تحتاج إلى تفرغ كامل، وبالتالي قد تستمع ربة البيت إلى الراديو وبنفس الوقت تؤدي عملاً آخر في المطبخ أو غرفة المعيشة.
- يتخطى الراديو حواجز الأمية فمن يستمع إلى الراديو لا يحتاج إلى المعرفة بالقراءة والكتابة، وبالتالي فإن الراديو كوسيلة، من وسائل الاتصال يصلح لتوجيه الرسائل الإعلامية إلى الأمين.
- تمتاز الإذاعة بالسرعة الكبيرة على ايصال الرسائل الإعلامية إلى الجماهير.
- إمكانية تسجيل الكلمة المسموعة على أشرطة تسجيل وإعادة إذاعتها حسب الوقت المطلوب.
- الكلمة المسموعة بالإضافة إلى التداخلات الموسيقية لها تأثير فعال أكثر من الكلمة المكتوبة في الصحف والمجلات.

عيوب الراديو

- الاستماع أثناء انشغال الشخص بعمل آخر قد يكون بدون تركيز وبالتالي قد لا تصل الرسائل الإعلامية إليه بالشكل المطلوب.
- إذا أذيعت الرسائل الإعلامية الموجهة إلى جمهور معين مرة آخره وواحدة فقد لا تصل إلى من لا يستمع إلى الراديو منهم في ذلك الوقت، بالتالي قد يتطلب الأمر إذاعة الرسالة الإعلامية مرة آخره.
- إمكانية التشويش على البث الإذاعي بقصد أو بدون قصد، فالتشويش قد يكون مقصوداً إذا كان لأسباب سياسية وقد يكون غير مقصود إذا كان هناك تضارب في استخدام الموجات الإذاعية.

4- المعارض:

تعتبر المعارض وسيلة هامة من وسائل الاتصال بالجماهير، حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها أو نماذج لخدماتها معززة برسم بيانية وأشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح، وتقوم الشركات بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لاستخدامها كعرض دائم أو مؤقت لها، كما لعرض منتجاتها، وهناك ثلاث أنواع من المعارض من حيث طريقة تنظيمها منها:

1- المعارض الفردية: هنا تتم من خلال تقييم الشركة لوحدها معرضاً لمنتجاتها إلا أن تكاليف المعرض الباهظة ومقارنة هذه التكاليف بالعائد المتوقع، بالإضافة إلى صعوبة جذب الجهور إلى مثل هذه المعرض.

2- المعرض التعاوني المشترك: يتفق عدة منتجين على إقامة هذا المعرض وتقاسهم تكاليفه بينهم وفق معايير محددة، قد تكون بالتساوي أو حسب المساحة التي يشغرها كل منهم.

3- المعرض التجاري المشترك: وتقوم تنظيم شركات تجارية مقابل رسوم معينة تدفعها كل شركة مشتركة في المعارض، وفقاً للمساحة التي تشغلها وقرار الاشتراك بالمعرض ينبغي أن يتخذ وفقاً للمعايير التالية بالإضافة إلى مقارنة التكلفة بالعوائد، وهي:

- الكتيبات التي يتم توزيعها، حيث لا بد من إعدادها بشكل جيد وتوزيعها مجاناً على الزوار.
- عدد زوار المعرض، وهنا يجب من كون الجمهور الذي سيحضر المعرض هم عملاء الشركة الذين يقوم ممثلو البيع بزيارتهم عادتاً.
- الوقت المناسب، حيث لا يفترض اشتراك شركة تنتج أجهزة التدفئة في معرض يقام في فصل الصيف ويعرض فيه منتجات الشركة.
- المكان المناسب، إذ لا بد أن يكون المكان قريباً من أماكن تواجد وسكن الجمهور أو أن تكون المواصلات إليه متوفرة.

أهداف المعارض

- تعزيز اسم الشركة وأهدافها وسياساتها.
- جذب عملاء جدد للشركة.
- تعريف الجمهور بالسلع التي تقوم الشركة بإنتاجها.
- تقديم منتجات جديدة للجمهور وشرح خصائصها ومواصفاتها وطريقة تشغيلها وصيانتها.
- إتاحة الفرصة لإجراء البحوث وأخذ آراء الجمهور تجاه المؤسسة ومنتجاتها وأسعارها مما يساهم إلى حد كبير في عملية التخطيط للفترة القادمة.

- إمكانية تقدير مستوى أداء المنافسين الموجودين في نفس المعرض من حيث مواصفات المنتج وطريقة تقديمه.

5- الاجتماعات:

يقصد بالاجتماعات الاجتماعات التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.

وهناك اجتماعات عامة مسؤولة عن التحضيرات التي تعقد على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، فلا مناص من مسؤولية العلاقات العامة عن عمل كافة التحضيرات اللازمة كما يلي:

- تجهيز مستلزمات الاجتماع من قرطاسية وغيرها.
- التجهيز المسبق للاجتماعات للاتصال بالمشاركين وإبلاغهم بموعد الاجتماع ومكان انعقاده والمواضيع التي ستبحث فيه، واتخاذ القرارات الأمنية المتعلقة بالسلامة العامة للمشاركين في هذه الاجتماعات.
- تنظيم الاجتماع خلال فترة انعقاده كاستقبال المشاركين وقت وصولهم وإعطاءهم الكتيبات والنشرات اللازمة وصياغة محاضر الجلسات وتسجيل ما يدور به من نقاش واستفسارات.
- إعداد التقرير النهائي خلال فترة محددة وتقديمه إلى الإدارة مع تدوين كافة الأمور التي نوقشت خلال الاجتماع.

ومن أهم الاجتماعات الهامة التي يجب ذكرها في هذا المجال الاجتماع السنوي الذي تعقده الهيئة العامة للمساهمين، والذي يتم فيه مناقشة الأمور التالية:

- البيانات الحسابية الختامية للشركة أو المنظمة عن السنة الماضية أيضاً.
- تقرير مجلس الإدارة عن أعمال الشركة أو المنظمة للسنة الماضية.
- تقرير مدققي الحسابات الشركة أو المنظمة عن السنة الماضية.
- إبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة عن السنة الماضية.
- الموافقة على توزيع الأرباح التي تم اقتراحها من قبل مجلس الإدارة.
- انتخاب مدققي حسابات الشركة للسنة المالية القادمة وتحديد أتعابهم أو تفويض مجلس الإدارة بتحديد هذه الأتعاب.

6- الإنترنت:

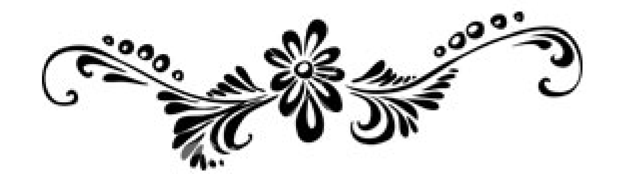
يطلق اسم شبكة المعلومات الدولية على الشبكة التي تربط بين ملايين أجهزة الكمبيوتر من خلال بروتوكولات (قواعد تصف عملية التنفيذ) تتحكم في عملية تبادل المعلومات والتراسل بين هذه الأجهزة.

إن عملية توصل الإنترنت على شكل الهاتف لا بد أن تكون من خلال استخدام جهاز يسمى مودم (**Modem**) وهو اختصار لاسمي الجهازين بداخله، واللذان يقومان بتحويل إشارات الكمبيوتر الرقمية إلى إشارات تلفونية وبالعكس.

وتقدم الإنترنت خدمات كثيرة لمستخدمي الشبكة، فيما يلي سوف نقوم باستعراض أهمها:

- المحادثة (**Talk**): تتيح هذه الخدمة للمشـترك أن يفـتح خـط اتصـال بينه وبين أي مشترك آخر ضمن الشبكة.
- البريد الإلكتروني: أي استقبال وإرسال الرسـائل الإلكترونيـة مـن جهـاز كمبيوتر إلى آخر ضمن الشبكة، وتشمل هذه الرسائل بـرامج كمبيـوتر وإعلانات ومجلات الكترونية عامة ومتخصصة وغير ذلك.
- الدخول عن بعد: حيث تسمح هذه الخدمة للمشترك بالدخول إلى أن جهاز كمبيوتر آخر ضمن الشبكة واستعمال المعلومات الموجودة فيه.
- خدمة المعلومات الواسعة النطاق، وهذه الخدمة تتـيح أمـام المشـترك فرصة الحصول على كميات ضـخمة مـن المعلومـات تسـاعد في إجـراء البحوث وفي مجالات أخرى.
- شبكة العنكبوت العالمية: والتي يمكن المشترك من التجـول مـن خـلال الشـبكة ورؤيـة أشـياء عديـدة بالصـوت المجسـم والصـورة المتحركـة والفيديو، ومن خلال هذه الخدمة يمكن للمستخدم اختيار المعلومات والمواد الترفيهية والإعلانـات التـي تسـتدعي اهتمامـه مـن بـين مئـات الآلاف من الصفحات التي أمامه على الشاشة.

الفصل الرابع
العلاقات العامة وعلاقتها بخدمة العملاء



العلاقات العامة وعلاقتها بخدمة العملاء

تعريف الخدمة

هي جميع التقنيات الأساسية لتوفير إمكانية إرسال و تلقي مكالمة محلية أو دولية وخارجية من خلال هواتف أو مكاتب اتصالات عمومية تدعم الخدمات الصوتية والفاكسميل والمعلومات، وإمكانية تخصيص رقم للمشترك، وتوفير خدمات الطوارئ والإغاثة مجانا، وتوفير خدمة الدليل، وتحصيل الفواتير طبقاً للقواعد الأساسية لتحصيل الفواتير بالدولة، وتوفير نظام لتلقي الشكاوي، والاتصال بعامل التحويلة.

تعريف العميل

هو العميل سواء أكان في مجال التجارة الإلكترونية أو في مجال التجارة العادية، مثلاً في شركة إيجار سيارات (ليموزين) أو شركة مقاولات فإنه سيظل هو السيد (العميل) إذاً يجب أن نحترمه ونقدم له الأفضل لدينا.

طبيعة الحاجات الإنسانية

هنالك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي تمثل حاجات عملاءك وضيوفك منها:

- حاجات الشعور بالترحيب.
- حاجات إلى الخدمة في الوقت المناسب.
- حاجة الشعور بالراحة.
- حاجة الخدمة المنتظمة.
- الحاجة للشعور بالأهمية.
- الحاجة للتقدير أو التذكر.
- الحاجة للاحترام.

ما يريد الموظفين

هنالك حاجات مهمة لدى العاملين منها حاجات الرغبة في البقاء أو السلامة أو الحاجة الاجتماعية أو الانتماء للمجموعة، ويمكن حصرها كما يلي:

- الرغبة في إشباع الحافز: هنا يجب إشباع الحافز من خلال جهد الإنسان.
- حاجات الرغبة في الأمان: أي الرغبة في الأمان من الأخطار والحوادث.
- حاجة الرغبة في العمل المرغوب: حيث كل إنسان لا يحب عمله يتجه إلى الهوايات، وأن الذين يحبون عملهم فإنهم يستغرقون فيه ويبرعون باذلاً أقصى ما لديه من طاقة.
- حاجات الرغبة في البقاء: حيث الرغبة في الحياة الصحية الجيدة مع سلامة الأعضاء وأداء الوظائف البيولوجيا وإشباعها.
- حاجات اجتماعية: حيث كل إنسان يميل باتجاه العيش لمجموعة، مثل أصدقاء/ نوادي ولا بد من أشعار وشعور الإنسان بقيمته.

تحديد حاجات العميل الأساسية

يوجد حاجات أساسية يحتاجها العملاء مثل المساعدة والاحترام والراحة والرضاء والدعم وغيرها، وعليه يمكن حصرها كما يلي:

1. الحاجة للشعور بالترحيب: أي شخص يتعامل معك ويشعر بأنه غريب سوف لن يعود مرة أخرى، ويحتاج الناس لأن يشعروا بأنك سعيد لرؤيتهم.
2. الحاجة للشعور بالأهمية: يجب أن يشعر الفرد بالأهمية، وأن أي جهد تبذله لجعل الضيف يشعر بأنه خاص، وهذا مهم في الاتجاه الصحيح.

3. الحاجة للفهم: يحتاج الذين يختاروا خدمتك أن يشعروا بأنهم يتصلون بفعالية، ويجب أن تكون الرسائل التي يبعثون بها أن تفسر بصورة صحيحة وأن تقف عوائق العواطف في طريق الفهم الصحيح.
4. حاجة الراحة: حيث العملاء يحتاجون للراحة البدنية أو إنجاز الأعمال، والراحة النفسية، والتأكيد بأنه سيتم بهم بصورة صحيحة.

انواع العملاء ومواصفاته وكيفية التعامل معهم

1- الصديق:

مواصفاته:

- حديث يتسم بالمرح.
- يقبل التوجيه والنصيحة.
- ينتظر من أصدقائه ممن يؤدون له الخدمات الكثير والكثير من الخدمات الإضافية.
- ينصرف إلى الأبد عمن يتعامل معه إذا كذب عليه.
- يتطرق إلى موضوعات مختلفة الهوية إذا صادقك.

كيفه التعامل معه

- أسأله أسئلة محددة تجبره على الإجابة بنعم أو لا و كن صادقاً معه.
- وجهه إلي الحديث في الموضوع المعروض علية.
- لا تنخدع بحديثة فيخرجك عن الموضوع.
- تحدث بلغته و طريقته إن أمكن.
- لخص الموضوع و النقاط البيعية وفقا للمنافع و المزايا التي تعود علية.
- تصرف كرجل أعمال.

2- الثرثار:

مواصفاته:

- يتدخل فيما لا يعنيه وفي موضوعات تخص المتعامل معه بغض النظر عن مدة حساسيتها.
- الكلام لا ثمن لدية و بالتالي هو مسرف في ذلك.
- يشرك الآخرين في أحاديث تدار بينة و بين محدثة ويحاول أن يسيطر على الحديث كله.
- الوقت بالنسبة له ملكة شخصياً، ومن يتعامل معه يجب أن يعي هذه الحقيقة ويتعامل معه من منطلقها.

كيفه التعامل معه

- حافظ على هدوئك ولا تنفعل وكن ودوداً.
- وجه إليه أسئلة قصيرة ومغلقة.
- أحرص على العودة إلى الموضوع الذي عرضة وتوليت أنت إدارة دفة المقابلة.

- نظم وقتك وحاول السيطرة عليه أثناء المقابلة.
- جرب أن تدخل معه في مرحلة إتمام الصفقة.

3- خشن المعاملة:

مواصفاته:

- سريع الغضب.
- قلق ومتوتر.
- عدواني.
- مغرور.
- راغب في أن يترك انطباعا لدي مؤدي الخدمة بأهميته.
- متمسك بآرائه.
- مندفع.
- يخشاه الآخرين لسوء معاملته.

كيفه التعامل معه

- كن مستعداً دائماً للتعامل معه و اظهر رغبتك في خدمته وتحقيق مصلحته.
- حافظ على هدوئك وكن واقعياً.
- أنصت إليه جيداً.
- حاول تخفيف التوتر وطمئنه.
- أسعى إلى كسب ثقته.

- لا تدخل في جدال معه ولكن تعامل معه بحزم وأدب.

4- المستقر على أمره:

مواصفاته:

- عنيد.
- متمسك باتجاهاته وإرادته يشعرك بعلمه ويعلمك عملك.
- فخور بنفسه إلى أقصى مستوى.
- يبدو دائماً على انه صاحب أفكار خلاقة.
- يشعرك بأن هناك فرقا بينة وبين الآخرين.

كيفه التعامل معه

- أنصت إليه جيداً.
- احترم وجهة نظرة وأرائه ولا تنفعل.
- ابتسم وكن مرحاً معه.
- لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك.
- ركز على نواحي الاتفاق معه.
- رد على جميع استفساراته واعتراضاته بصبر.
- اتخذ المنطق وليس العاطفة أساساً للمناقشة معه.
- شجعه على طرح أفكاره.
- أكد له انه لديك الكثير من الخبرات.

5- المتردد:

مواصفاته:

- شديد القلق.
- من الصعب أن يتخذ قراراً.
- يفكر كثيراً أو يتردد كثيراً.
- يثق في نفسه بقدر محدود ولا يثق بالآخرين بقدر كبير.
- يحتاج دائما إلى تأكيدات ومبررات وأسانيد.

كيفه التعامل معه

- كن صبوراً ولا تنفعل.
- رد على جميع استفساراته.
- أعطه كثيراً من التأكيدات.
- اظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن.
- أظهر له مساوئ تأجيل اتخاذ القرار.
- ساعده على اتخاذ القرار.

6- الايجابي المرن:

مواصفاته:

- مهارة الإصغاء لدية عالية.
- جاد.
- صريح.
- لدية مهارة التفاوض.
- يتمتع بميزة تعديل الاتجاهات.
- متسائل دائماً.
- حاسم عندما يقتنع بفكر الآخرين.
- متعاون ويقدم اقتراحات.

كيفه التعامل معه

- تعامل معه بدرجة عالية من النضج.
- كن صادقاً وأميناً معه.
- اتبع الخطوات المرسومة في الخطوات البيعية.
- كن يقظاً ومتنبها.
- اظهر استعدادك لخدمته.
- لا تأخذ آرائه كقضية مسلمة.
- تقبل تحدياته واستجب لها.
- احرص على إجابة استفساراته بصدق ومعالجة اعتراضاته على أساس منطقي.

7- المغرور:

مواصفاته:

- دائماً يتوقع أن يقدم له الآخرون كل معاونة.
- آرائه تتسم بالتصلب.
- معجب بنفسه دائماً وعلى لسانه كلمة أنا.
- يعتبر كل من يتعامل معه منفذا لتعليماته.
- سريع الغضب.

كيفه التعامل معه

- اعرف السبب في غروره وإعجابه بنفسه.
- تقبل تعليقاته واحرص على المثابرة في عرض خدماتك ومارس معه المديح والإطراء.
- لا تغضب ولا تنفعل حافظ على هدوئك.
- احرص على التعامل معه وكسبة من الزاوية التي تمثل إعجابه بنفسه من خلال علاقة مكملة.

كيفية بناء نجاحك بمهارات العلاقات

مما يزيدك من قبولك الآخرين عند ذلك سوف تشعر:

- بالتحسين عندما تركز على جوانب إرضاء العملاء.
- بالمزيد من الرضا عند تركيزك على بناء العلاقات.
- بالتركيز على كسب الفرص بدلاً من التفكير فيها.

أنواع الخدمة المقدمة للعملاء

1- الخدمة الباردة: وتمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقـديم الخدمـة، ويوجد تعاملات غير جيدة مع العمـلاء تتمثـل بوجـود سـلوكيات ومواقـف غـير مناسـبة تجـاه العمـلاء، الجانـب الإجـرائي والـذي يمتـاز الخدمـة فيـه بأنهـا غـير متناسقة وغير منظمة وغير مريحة وفيها فـوضى. أمـا الجانـب الشـخصي فتمتـاز الخدمة بأنها غير شفافة وباردة وفـاترة ومنخفضـة وحديـة وبعيـدة عـن أجـواء الأنباط والفرح.

2- الطريقـة المصـنعة للخدمـة: تمتـاز هـذه الخدمـة بأنهـا تـأتي في الوقـت المناسب، والخدمة متناسقة وموحدة للجميع، وغير شفافة في الجانـب الشـخصي ومتحفظة وغير مرغوبة.

3- خدمة العضو: تمتاز الخدمة هذا بأنها ذو ارتفـاع عـلى مسـتوى الجانـب الشخصي وارتفاع مستوى الجانب الإجرائي، والتي تـأتي في الوقـت المناسـب وأنـه متناسق وذو خدمة موحدة، وعلى الجانب الشخصي تمتـاز بأنهـا جذابـة وبارعـة ومرغوبة والرسالة تكون موجهة للعملاء.

إدارة العلاقة

عندما يتبلور فهمك لذاتك ولرئيسك تستطيع ان تجد أسلوب العمـل الـذي يناسبكما سويا وذلك من خلال توقعات واضحة ومتبادلة فيساعدكما ذالك عـلى زيادة الإنتاجية، وهذه بعض عناصر العلاقة بين الرئيس والمرءوس.

- تأكد من فهمك لرئيسك وبيئته ويتضمن ذلك:
- الأهداف والغايات.
- الضغوط التي يتعرض لها.
- نقاط القوة والضعف ولحظات النكفاء والانطفاء.
- طريقة العمل المفضلة.
- حدد ذاتك وحاجاتها وذلك يتضمن:

- نقاط القوة والضعف.
- الاسلوب الشخصي.
- النزوح إلى السلطة والاعتماد على اللوائح أو قوة الشخصية.
- تطوير علاقة جيدة:
- التوفيق بين حاجاتكما وأسلوبكما.
- تبادل المعلومات والتوقعات.
- إحاطة الرئيس بكل شئ.
- الاعتماد والثقة والامانه.
- إستثمار وقت الرئيس وموارد المؤسسة جيداً.

العلاقة بين الشخصية والموقف الإيجابي

تعرف الشخصية على أنها مزيج فريد من السمات الجسمانية والعقلية لدى شخص ما، ويجدر بالذكر أن شخصية الفرد توجد في عقول الآخرين.

دور الموقف الإيجابي في بناء الشخصية

ان الموقف الإيجابي يعتبر معززاً قوياً في بناء الشخصية، ويطمس المواقف السلبية من جهة أخرى، لذا نجد أن الموقف الإيجابي يقوم بما يلي:

1. امتلاك شخصية جذابة وساحرة.
2. يجعل الشخص أكثر جاذبية.
3. يحول الشخصية المملة إلى شخصية مثيرة.
4. مع توالي المواقف الإيجابية يكتسب الشخص صورة أكثر إشراقاً وجاذبية في نظر الآخرين.

5. جذب انتباه الآخرين للسمات المتفوقة لشخص ما.

وللموقف الإيجابي العديد من المميزات التي قد تمثل في:

1. يثير الحماس في النفس.
2. التفاؤل يؤدي إلى الخير.
3. يحفز على الإبداع.
4. إن الشخص قد لا يبدو جميلاً أو وسيماً، ولكن نظرته للأمور بشكل إيجابي تزيد من إعجاب الآخرين به، وتؤثر المواقف الإيجابية على عملك بشكل خاص وحياتك بشكل عام.

استراتيجية العلاقات العامة وخدمة العملاء

1. تلبية قناعة العملاء على حساب المصالح الذاتية للشركة.
2. توظيف أحدث استراتيجيات خدمة العملاء في سبيل عملاء الشركة وبما يحقق لهم القناعة الفعلية والتعامل المستمر.
3. الانخراط بنشاط التطوير العقاري من خلال الهيئات والجمعيات والتجمعات المهنية في هذه القطاعات، والمساهمة في فعالياتها وأنشطتها.
4. يشكل نظام خدمة العملاء قاعدة أساسية في الممارسات الفعلية في خدمة العملاء.
5. المشاركة الفعالة في كافة اهتمامات المجتمع الذي تعمل به الشركة، مثل الاهتمام بالبيئة وتنمية مهارات الإنسان والمساهمة في استراتيجيات القيادات العليا للمجتمع.

6. تحقيق التواصل مع مكونات سوق الشركة بكافة الشرائح من خلال وسائل العلاقات العامة المعروفة والمبتكرة.
7. الاحتفاظ بقواعد بيانات مفصلة لكافة الشرائح والعناصر المكونة لسوق الشركة واستثمار هذه القواعد ومعلوماتها في بناء علاقات مهنية فعالة تساعد الشركة في تحقيق أهدافها.
8. نقل المهارات اللازمة للقائمين على إدارة الشركة لممارسة استراتيجية العلاقات العامة وخدمة العملاء من خلال مجموعة سلوكيات.
9. العمل من خلال أدوات إبداعية مبتكرة بقصد الحفاظ على علاقات مستمرة مع العملاء الحاليين والمتوقعين وعلى قاعدة ان عملاء الشركة هم رأس مالها الحقيقي، واستثمارها الأساسي والفعلي.

خصائص وسمات الخدمات

يمكن حصر السمات التي يتميز بها تسويق الخدمات عن تسويق السلع الملموسة، فيما يلي:

1. الخدمة لا تحتاج إلى الاستخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية، كما هو الحال في السلع المادية، وهو ما يؤكد على أهمية الاتصال المباشر بين شركات الخدمات وعملائها.
2. فنائية الخدمة، اي تلاشى الخدمة بعد تقديمها، ومن ثم عدم إمكانية تخزينها للاستفادة من نتائجها مرة أخرى.
3. خدمات أشياء غير ملموسة، بمعنى عدم إمكانية لمس الخدمة، كما يحدث في حالة المنتج المادي الملموس، ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة هذه الخدمة باستخدام حواسه المختلفة (اللمس، والتذوق، والنظر، والسمع، والشم).
4. صعوبة تنميط الخدمة، اي عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء، حيث يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر، ومن وقت لآخر.
5. التلازم الكامل بين تقديم الخدمة واستخدامها، بمعنى عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ووقت استهلاكها.

طرق تحسين خدمة العملاء

1. اعرف شركتك جيداً وأعرف نقاط الضعف لديك واعمل على إصلاحها، وإذا تسببت إحداها في مشكلة ما لعملائك فتبين لهم أنك تعمل جاهداً لتلافي حدوث المشكلات مجدداً وحاول تعويضهم.
2. خدمة العملاء الجيدة لا تعمل وحدها، ولا بد أن يدعمها منتج جيد لذا فعليك بضمان الجودة.
3. خدمة عملاء هي محاولة بناء علاقة طويلة الأمد ولا تنتهي بمجرد استلام النقود وإدخالها في خزانة الشركة، وعليك أن تمد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع وأن تتأكد أن العميل راض بما ابتاعه منك وأنك مازلت ترغب في إرضاءه حتى النهاية.
4. تواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، عليك أن تعرف ماذا يريدون منك وكيف يمكنك أن تحسن من خدمتك في المستقبل.
5. ضع العميل أولاً، وتلك القاعدة تشمل الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتقابل توقعات العميل، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل، طبعاً وضع العملاء أولاً يتطلب بذل الكثير من الجهد حتى يمكنك أن توصل رسالتك إليهم.
6. عند حدوث المشاكل لا تلقي باللوم على الموظفين ولا تقوم بتوبيخهم أمام العملاء بل قم بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة؛ لأن الموظف الغاضب قد يحاول في المرات القادمة أن يحل المشكلة بطريقته وهذا قد يسبب المزيد من المشكلات وقد تخرج

الأمور عن السيطرة، كذلك عندما تزرع الإيجابية والتفاني وتحمل المسؤولية في الموظفين فإنك تجني المزيد من الربح على المدى الطويل.

7. كن فريداً في تقدير العملاء وقد خدمات استثنائية كلما سنحت لك الفرصة، اي اسمح للعملاء بإرجاع المنتجات واستبدالها ودون أن تطلب منهم إبداء الأسباب.

خطوات تحديد شكل الخدمات المالية

إن مؤسسات التمويل الصغير ليست منفذا لإلقاء بعض القروض في المجتمعات الفقيرة، بل هي وسيلة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدول النامية، وهي ذراع مؤسسات التنمية الإقتصادية والإجتماعية في تحقيق الإعتماد على الذات والإكتفاء الذاتي للفقراء دون مد أيديهم للمنح والهبات والصدقات. وعليه يجب أن تقوم هذه المؤسسات كلها بخدمة عملائها من صغار المقترضين، حتى تستطيع خدمتهم بشكل جيد، وحتى تؤكد لنفسها مبدأ البقاء والإستدامه المعتمد على تغطية تكاليف تقديم الخدمة وربما الربح أيضاً.

وربما تنهار مؤسسات التمويل الصغيره المعتمدة فقط على المنح والهبات، لأنه قد ثبت أن هذه المنح والهبات تتأثر بالعلاقات السياسية، وتصبح عرضه للهزات والكوارث، ولضمان إستدامة هذه المؤسسات عليها أن تعمل بمنطق القطاع الخاص الذي يعتمد على الربح أو على الأقل تغطية التكاليف، ولكي يتم ذلك عليه أن يقدم خدمة للعميل يرضاها.

إن رضا العميل هو السبب الرئيسي في بقاء وإستدامة المؤسسات التمويلية، وعلى هذه المؤسسات أن تبعد بقدر الإمكان عن العمل في ظل المنح والهبات بشكل كامل، بل عليها أن تقدم خدمة تمويليه جيدة يرضى عنها العميل، ولذلك فإن المبدأ الأول والأخير في تحديد الخدمات التمويلية هو خدمة العميل ورضاه،

وحيث أن العميل يختلف في إحتياجاته وصفاته من مجتمع لأخر، إذن فالخدمات التمويليه ستختلف من مجتمع لآخر.

إن التوجه بالعميل وإحتياجاته وصفاته وشكل السوق الذي سيعمل به العميل يحدد شكل الخدمات التمويليه. وعليه يجب البدء بتحليل السوق، ثم بتصميم المنتجات المالية (أي تحديد شكل الخدمات التمويلية)، وأخيرا وضعه في شكل متكامل قابل للتنفيذ على نطاق واسع، ويقدم الشكل التالي خطوات تحديد شكل الخدمات التمويلية، والتي سيلي شرحها في سياق هذا الفصل.

دراسة حالة: خطوات تحديد شكل الخدمات التمويليه

الخطوة الأولى: تحديد الغاية والرسالة:

هذا الخطوة تحدد العملاء وأطراف العلاقة المهمين في عمل منظمه التمويل، وتعبر الغاية والرسالة عن سبب وجود منظمة التمويل ومجال عملها وأساليب العمل المتميزه والقوة الدافعة في تحقيق مجال الأعمال وإرضاء أطراف العلاقة، كما انها الهدف النهائي الذي ترمي منظمة التمويل إلى تحقيقه، ويوضح الشكل التالي العناصر المختلفة التي تكون الغاية والرسالة لمؤسسة التمويل، وعلى القائمين على مؤسسة التمويل أن يقوموا بإستيفاء هذه العناصر والتأكد من تحديدها بدقة:

(1) حدد مجال الأعمال الذي تعمل به مؤسسة التمويل:

يجب على مؤسسة التمويل أن تتمتع بحس تسويقي وبخدمة العملاء عند تحديد مجال الأعمال الذي ستعمل به، بحيث يكون مجال العمل مرنا ويعطى المؤسسة الفرصة للبقاء والإستدامه، في مجال العمل الخاص (بتقديم قروض) يتنافس حوله كل مؤسسات التمويل، وبالتالي فهو مجال عمل لا يصلح للتحديد، وإنما يصلح أن يكون مكملا لمجال العمل، ويفضل التفكير في العملاء والسوق أثناء تحديد مجال الأعمال، وتحديد مجال العمل الذي يرضى العملاء ويحقق التميز في السوق.

ومن أهم مجالات الأعمال الشائعة لمؤسسات التمويل المتناهي في الصغر ما يلي:

1 – مساعدة الفقراء في أنشطتهم الإقتصادية.

2 – كسر حلقة الفقر من خلال تلبية إحتياجات صغار العملاء.

3 – ملء الفجوة في السوق المالي.

4 – تقديم خدمات مالية لصغار المقترضين.

5 – تقديم القروض وما يتكامل معها من خدمات مالية.

6 – تحقيق حلم الفقراء في الإكتفاء الذاتي إقتصادياً.

7 – ترويج الأفكار وتحويلها إلى مشروعات حقيقية.

8 – تقديم خدمات مالية مبتكره ومستدامه.

لاحظ أن مجالات الأعمال السابقة هي على سبيل المثال، ويمكنك أن تنتقي من بينها، أو أن تعدل عليها، أو أن تبتكر مجالات جديدة تراها مناسبة للعملاء والسوق.

(2) حدد لمن تقدم نشاطا ومن هم الأطراف ذات العلاقة:

عندما تقدم نشاطاً عليك أن تحدد لمن يقدم هذا النشاط ببساطة أعرف عميلك وحدد بوضوح صفاته. مثال ذلك هل ستخدم المشروع الفردي أم الجماعي، وهل تقدم خدماتك لأفراد أم جماعات، وهل تفضل الرجال أم النساء، وهل تركز على المشروعات المنزلية أم غير المنزلية، أضف إلى هذا هناك أطراف أخرى ذات مصلحة وتأثير على المشروع مثل البنوك التجارية المحيطة، ومؤسسات الخدمة الإجتماعية، وبعض الوزارات، والمؤسسات التطوعية، والمؤسسات الخيرية.

وعليك أن تحدد طبيعة علاقتك بهم بشكل منفرد، فما هي طبيعة علاقة مؤسستك المالية بالبنوك التجارية؟ وما هي طبيعة تعاونك مع المنظمات الحكومية والوزارات المسؤولة عن الشئون الإجتماعية؟ وهل تتلقى بعض المعونات المالية والمنح من المؤسسات الخيرية؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تساعد على بلورة مجال العمل وتؤثر في تحديد غاية ورسالة مؤسسة تمويلك.

(3) حدد كيف تقدم نشاطك التمويلي وقوتك الدافعة:

انه من المهم أن تجيب عن كيف تقدم نشاطك، وما هي العناصر التي تميزك عن غيرك من مؤسسات التمويل في تقديم خدماتك؟ وما هي القوة الدافعة لك أو المميزة لك في تقديم نشاطك، وفيما يلي بعض الأمثلة التي يمكن أن تختار من بينها أو تعدلها أو تزيد عليها، وذلك بالنسبة لأسلوب تقديم نشاطك.

1 - أقل إجراءات ممكنة.

2 - إحترام صغار المقترضين.

3 - التركيز على عدد كبير من الفروع المحلية.

4 - أسرع خدمة.

5 - تواصل جيد مع العملاء.

6 - زيارات مستمرة للعملاء.

7 - موظفون ودودون.

8 - تغطية أساسية للقروض.

9 - تغطية شاملة لكافة الخدمات.

(4) حدد الهدف النهائي لمؤسسة التمويل:

اي يجب تحديد لماذا تقوم مؤسسة التمويل بكل السابق؟ وما الذي تسعى إليه مؤسسة التمويل؟ أو ما الذي سيعود على المؤسسة؟ ومن ضمن الأهداف ما يلي:

1 - الربح.

2 - الإستدامه والبقاء.

3 - النمو.

4 - خدمة الإقتصاد.

5 - القضاء على الفقر.

ان الهدفان الرابع والخامس يناسبان مؤسسات التمويل الحكومية، بينما الأهداف السابقة كلها تناسب مؤسسات تمويل خاصة أو مدنية.

الخطوة الثانية: تحديد السوق المستهدفه:

ان السوق المستهدفة هي مجموعة العملاء المحتملين لمؤسسة التمويل، والذين يشتركون في خصائص معينة، ويميلون للتصرف بأسلوب معين، ويجذبهم مزيج معين من الخدمات التمويلية، ولقد أثبتت التجارب أنه يمكن تحديد السوق المستهدفة بناء على جنس معين، أو دخل معين، أو مكان جغرافي معين أو نوع الصناعة ومستوى تطور الأعمال، وفيما يلي شكل يوضح تقسيماً لأنواع السوق المستهدفة في مؤسسات التمويل الصغير.

(1) الجنس / النوع:

تميل كثير من مؤسسات التمويل المتناهي في الصغر إلى التعامل مع النساء أكثر من الرجال وذلك للأسباب التالية:

- تحقق النساء معدلات أعلى من الرجال في سداد القروض.
- تميل النساء إلى الإستقرار وعدم المخاطرة والمجازفة.
- تقوم النساء بتوجيه العوائد للإنفاق على العائلة.
- تتحمل النساء مسئولية تربية الأبناء.
- إذا لم توجه القروض للنساء فربما لا يشاركن في الأنشطة الإقتصادية.
- تشكل النساء أفقر شرائح المجتمع.

(2) العدد (فردي أم جماعي):

يمكن لمؤسسة التمويل تقديم خدماتها إلى الأفراد أو المشروعات بشكل فردي أو قد تفضل تقديم خدماتها (على الأخص القروض) إلى مجموعات متجانسة من الأفراد، ويرجع السبب في تفضيل الجماعة على الفرد ما يلي:

- تقوم الجماعة بالضغط على كل فرد فيها لسداد حصته من القرض.
- تقوم الجماعة بمساعدة الأفراد إدارياً وتسويقياً.
- تساعد الجماعة الفرد حينما يتعثر مالياً.
- هناك مجتمعات ينتعش فيها العمل الجماعي أكثر من غيرها.

(3) الدخل:

تركز بعض مؤسسات التمويل إلى التعامل مع المعدمين تحت خط الفقر، على اعتبار أن مواجهة مشكلة الفقر هي جزء من برنامجهم الإغاثي، بينما تركز مؤسسات أخرى على الأفراد الأقل فقراً كدليل على القدرة على السداد، بينما تركز المشروعات الصغيرة (الأكبر من المشروعات المتناهية في الصغر) على أفراد يكون لديهم من الدخل أو الضمانات المالية التي يمكن الإعتماد عليها لوفاء سداد القروض وفوائدها.

(4) المكان الجغرافي:

تركز بعض مؤسسات التمويل على خدمة المشروعات الريفية (أو البادية) على اعتبار أن العملاء أقل إحتمالا لمغادرة المنطقة، وأن الروابط العائلية والإجتماعية قوية وتساعد على سداد القروض، وفي جانب آخر تركز بعض مؤسسات التمويل على خدمة المشروعات الحضرية في المدن، وذلك بسبب

سهولة تغطية المدينة جغرافياً ومن حيث المواصلات، كما أن العملاء أكثر تعلـيماً وثقافة، مع التنوع الأكبر في طبيعة المشروعات.

(5) طبيعة الصناعة:

تركز بعض مؤسسات التمويل عـلى قطـاع صـناعي واحـد، مثـل التصـنيع أو التجارة أو الزراعة بينما تفضل مؤسسات أخرى إلى التركيـز عـلى عـدة قطاعـات معاً، ومن فوائد التركيز على قطاع واحد تحقيق الخبرة والتخصص في مجال معين مع إمكانية تخفيض العمليات البنكية والتشغيلية، بينما يحقق التنويع على عدة قطاعات هو تكبير السوق، وتنويع المخاطر الإئتمانية.

(6) مستوى تطور الأعمال:

قد تركز مؤسسات التمويل على المشروعات الجديدة وهو ما يمثل الوظيفـة الحقيقية لمؤسسة التمويل، وهذه الوظيفة هي بناء مشروعـات وخلـق وظـائف وتمويل المشروعات من القطاع غير الرسمي إلى القطاع الرسمي، كما أن المخاطرة محدودة في هذا النوع من الأعمال، كما قد تركز بعض مؤسسـات التمويـل عـلى المشروعات الحالية المستقرة والتي قد تحتاج إلى تكبـير أو توسـيع أو تحسـين في نشاطها، ويمتاز هذا النوع من المشروعات بأنه مستقر ولا يتعرض لمخاطر كبـيرة، وآخر نوع من المشروعات وهي مشروعات حالية غير مسـتقرة وتواجـه مشـاكل تمويلية حتى تتحسن وتسـتقر، ولكـن يعيـب هـذه المشروعـات أنهـا تحتـاج إلى معونة فنية ومعونة مالية قد تكون مضيعة للجهد والأموال.

الخطوة الثالثة: دراسة السوق:

بعد تحديد السوق المستهدف يجب على مؤسسة التمويل المتناهي في الصغر فهم أبعاد هذا السوق وذلك من حيث طبيعـة العمـلاء الحـاليين فيـه، والعمـلاء المحتملين، وأسباب البقاء في السوق أو ترك السـوق، مـع تكـوين مجموعـات مـن

العملاء يستخدمون لأغراض البحث والتطوير، وأيضاً دراسة المنافسين في السوق.

أبعاد دراسة السوق

(1) دراسة العملاء الحاليين:

من المطلوب أن تقوم مؤسسة التمويل بجمع معلومات كافية من العمـلاء، والإحتفاظ بنظام معلومات عن العمـلاء يوضـح خـلاف أسـمائهم نـوع النشـاط الذي يزاولونه، ونوعهم (أو جنسهم)، وتفضيلاتهم للخدمات التمويلية المختلفـة، ورأيهم عن مؤسسة التمويل وأنشطتها وموظفيها، وعاداتهم في سـداد القـروض، وأسباب عدم السداد.

إن قيام مؤسسة التمويل بجمع هذه المعلومات أمر شاق، حيث يتم جمعها أحيانا بطريقة رسمية من خلال قوائم إستقصاء أو أسئلة مباشرة يلقيها الموظـف عـلى العميـل (وكـلا الطـريقتين مكروهتـان مـن العمـلاء، باعتبـارهم محـدودي التعليم)، ولكن يمكن جمع المعلومات بطريقة غير رسمية في عـرض الحـديث أو أثناء الزيارات التي يقوم بها الموظفـون للعمـلاء، وهـي طريقـة أفضـل حيـث لا يشـعر بهـا العميـل، والأهـم في ذلـك ضرورة تسـجيل المعلومـات أول بـأول، أو الإحتفاظ بكارت أو صـفحة عـلى الكمبيـوتر لكـل عميـل، ومـع تجميـع بيانـات العملاء يمكن التعرف على تفضيلاتهم للخدمات التمويلية، وأسباب عدم السداد، ومشاكل العملاء.

(2) دراسة العملاء المحتملين:

أثناء زيارة العملاء الحاليين أو مقابلتهم يمكن التعرف على بعض العملاء المحتملين، كما يمكن التعرف عليهم في الأسواق، ومع تجاذب أطراف الحديث الودي معهم يمكن التعرف على إمكانية توسيع السوق لجذب شرائح محتملة من العملاء، أو لفتح سوق جغرافي جديد في قرية أو بادية، وذلك قبل التورط في قرار غير مدروس.

(3) دراسة أسباب تسرب العملاء:

يمكن ان يترك بعض العملاء مؤسسة التمويل إلى مؤسسة أخرى لأسباب منها سعر الفائدة المنخفضة لدى المنافسين، وشروط أيسر للسداد، ومعاملة افضل، والمرونة في شكل القروض والخدمات التمويلية، وعلى مؤسسة التمويل أن تدرس أسباب تسرب العملاء الحاليين، وذلك من خلال مقابلتهم أو زيارتهم للتعرف على سبب تسربهم والإتجاه نحو المنافسين.

(4) تكوين مجموعات دراسة من العملاء:

تقوم بعض مؤسسات التمويل الصغير بتكوين مجموعات من العملاء (سواء حاليين أو محتملين). وتتكون عادة من 6 – 12 شخصاً من العملاء ويجتمعون لأغراض دراسة ومناقشة موضوعات تهم المؤسسة في جانب وتهم العملاء في جانب آخر، ومن أمثلة هذه الموضوعات: مشاكل التعامل، تسعير الفائدة على القروض، أنواع الخدمات التمويلية المتوقع تقديمها، ويتم عقد عدة لقاءات نظير بعض الهدايا أو المكافآت المالية مع تقديم بعض المأكولات والمشروبات أثناء الإجتماعات.

(5) دراسة المنافسة:

على مؤسسة التمويل أن تراقب منافسيها عن قرب، وذلك من حيث أسعار الفائدة التي يفرضونها على القروض، وأنواع الخدمات التمويلية، والخدمات غير التمويلية، وإجراءات منح القروض، وطريقة معاملة العملاء، إن مثل هذه المعلومات تعتبر مفيدة لمؤسسة التمويل في تحسين مستوى خدماتها وفي جذب عملاء لها.

الخطوة الرابعة: تحديد شكل الخدمات التمويلية (تصميم المنتج):

بعد أن قامت مؤسسة التمويل الصغير من الخطوات الثلاثة السابقة، تكون في موقف يعني أنها قد تعرفت بدقة على أهدافها وأسواقها وعملائها، وهنا تكون قادرة على تحديد شكل خدمات التمويل المناسبة للأهداف والأسواق والعملاء، وهناك أربعة أبعاد لأي خدمة تمويلية وهي:

1) شكل الخدمة (أو المنتج):

تعرفنا في السابق على أن الخدمات التمويلية المقدمة هي الإقراض، والإدخار، والتأمين، وبطاقات الإئتمان، وخدمات الدفع والصرف، والمشورة المالية.

(2) السعر:

يجب على مؤسسة التمويل الصغير أن تحدد حجم الفائدة ورسوم الخدمة فسعر الفائدة لو كان 8 % مثلاً فهذا معناه أن المؤسسة التمويلية قد قامت بدراسة سعر الفائدة السائد، والذي يحقق لها ربحا مناسبا يساعدها على البقاء والإستدامه ويغطي بعض التكاليف الإدارية والتسويقية وتكلفة الفروع وأجور العاملين، أما رسوم الخدمة فقد تعني رسوم إصدار القرض، وبحث حالة القرض، وإجراء دراسة الجدوى اللازمة لتمديد العائد من المشروع المقدم، ويتمدد أيضا السعر (وهو الفائدة والرسوم) بشكل يضمن ضرورة تغطية

تكاليف تقديم الخدمة، كما يلاحظ أيضا أن السعر يختلف من خدمة لأخرى، فهذا السعر يختلف من الإقراض إلى الإدخار إلى التأمين.

(3) المكان:

على مؤسسة التمويل أن تحدد ما يلي:

- هل سيتم تقديم الخدمة في مناطق ريفية (وبدوية) أم حضرية؟
- ما هو عدد الفروع المحلية التي تعتبرها المؤسسة مناسبة لممارسة النشاط؟
- هل تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها مباشرة من خلال فروعها، أم من خلال مؤسسة وسيطة لها فروع منتشرة؟

(4) الترويج:

على مؤسسة التمويل الصغير أن تحدد طريقة تنشيط أعمالها وترويج خدماتها، ومن أمثلة هذه الطرق:

- الترويج الشفوي بالإتصال المباشر مع العملاء داخل المؤسسة.
- إستخدام وسائل الإتصال الجماهيري، مثل الإذاعة والتلفزيون.
- إستخدام وسائل الإتصال الجماهيري المباشر، مثل الميكروفونات في الأحياء.
- إستخدام عدد كبير من الفروع ذات الإتصال المباشر مع الجماهير.

الخطوة الخامسة: وضع الخدمات التمويلية محل الإختبار:

بعد أن تقترح مؤسسة التمويل الصغير بعض الخدمات المزمع تقديمها إلى السوق، على مؤسسة التمويل عدم طرحها مباشرة، بل يجب إخضاعها

للإختبار، من خلال تجربتها على العملاء الحاليين والعملاء المحتملين، ويتم تعميم الإختبارات الملائمة والدراسة التي تكفل جمع معلومات عن درجة تفضيل وقبول العملاء للخدمة الجديدة، وتمر تلك الدراسة بالخطوات التالية:

- حدد حجم العينة: وهو عدد العملاء الذين سيسألون عن تفضيلهم للخدمة الجديدة.
- حدد مكان العينة: هل هي السوق المحتمل؟ أم في السوق المالي؟.
- حدد المعلومات المطلوبة: مثل التفضيلات، والأسعار المناسبة، وطريقة الخدمة.
- حدد أسلوب جمع المعلومات المطلوبة: مثل وضع الأسئلة في قائمة إستبيان أم في مقابلات شخصية مع العملاء.
- حدد معايير للنتائج: أي تحديد متى تكون الخدمة جيدة أو مرفوضة، كأن تقول إذا وافق 75% من العملاء عليها يتم إتخاذ قرار بتقديم الخدمة للسوق.
- حدد مدة الدراسة: هل هي أسبوعان أم شهران أم مدة أخرى.
- يتم جمع البيانات.
- يتم تحليل البيانات والتوصل إلى النتائج.
- يتم التوصل إلى قرار بتقديم الخدمة من عدمها.

الخطوة السادسة: القرار بتقديم الخدمة أو وقفها:

يمكن التوصل إلى قرار إيجابي بتقديم الخدمة أو قرار سلبي بعدم تقديمها (أي وقفها وعدم الإستمرار فيها) لأن تقديمها سيؤدي إلى خسارة؛ بعد أن تم التوصل إلى نتائج تحدد درجة تفضيل وقبول العملاء الحاليين والعملاء المحتملين للخدمة

المقترحة، ومشاكل تقديم الخدمة، وسعرها، وشروط تقديمها، وإجـراءات تقـديم الخدمة،

الخطوة السابعة: التنفيذ على نطاق واسع:

يبدأ التنفيذ بإدخال الخدمة وتقديمها في سوق أوسـع، والإنتقـال مـن سـوق إلى آخر، وذلك من خلال تصميم نظـام متكامـل للخدمـة التمويليـة، وخطواتهـا ونماذجها، وسجلاتها، وتدريب الموظفين ورجال البيع على تقديم الخدمة بالشكل الملائم، ويستمر التنفيذ على نطاق واسع مادام كان ذلك مقبولاً ومرضياً بواسطة العميل.

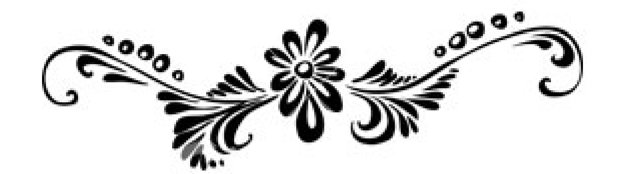
الخطوة الثامنة: تقييم التجربة (الخدمة):

يجب على مؤسسة التمويل أن تجري مراجعة منتظمـة للخدمـة التمويليـة التي تم تقديمها في السوق،

وذلك بالنسبة للإعتبارات التالية:

- ما هو حجم المتعاملين في الخدمة التمويلية الجديدة؟
- ما هو إنطباع العملاء عن الخدمة؟
- ما هي المشاكل المرتبطة بالخدمة؟
- ما هي ربحية أو خسارة الخدمة الجديدة؟

الفصل الخامس
اتخاذ القرارات في العلاقات العامة



اتخاذ القرارات في العلاقات العامة

مفهوم القرار

ان القرار يلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف السياسية الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لانجازها.

كما ان القرار أحد الحلقات المهمة في عملية صياغه الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

لقد حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال (**Jauch&Glueck**) على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.

او هي البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين:

1. قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات.
2. أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانة بالتداعي، لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة.

مميزات القرار

1. المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة، يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.
2. التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.
3. التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها

بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

4. تخصيص وتوزيع موارد المنظمة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

5. تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة، وينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

6. تمثل الإطار العام لقرارت الأداراة الوسطى والدنيا: تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً لتلك الإدارات عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، ويجب التفكير دائماً بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيد الرسالة الأساسية للمنظمة.

تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة

ان تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات إليها وعملية توظيفها، تتم كما يلي:

أولاً: مستوى الإدارة العليا (القيادة الاستراتيجية) في المنظمة:

يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً من الأفراد، ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة وصياغة استراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها. تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية أو داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئات متزايده التعقيد، مما يؤثر على منظومة هيكلية القرار التقليدية، ولغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المنظمة، بين"جاتمان واندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

أ. الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات الاتصالات.

ب. استخدام تلك المعلومات في المنظمات لـ (صنع القرار).

لتأمين فهم شامل لعملية معالجة المعلومات يتطلب الأمر دمج هذين منظورين في منظور واحد، تكون الإدارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية.
- معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشراقية عن المستقبل.
- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة.
- معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة.
- معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحدس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

ثانياً: مستوى الإدارة الوسطى:

يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كماً ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.

ثالثاً: مستوى الإدارة الدنيا:

يتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المنظمة، ويتعامل هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قراراً فنياً بالدرجة الأولى، ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة، وعلى أساس يومي وأسبوعي.

تتخذ القرارت الاستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لتحقيق غاية أو هدف استراتيجي، ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية، نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يعد قرار شن حرب الخليج الثانية من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الحلفاء، عام 1991، ضد العراق وأطلق عليها (عاصفة الصحراء) خير مثال على ذلك، "كان البنتاغون المؤلف من وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان المشتركة وعدد كبير من المسؤولين المدنيين والعسكريين، والبالغ عددهم حوالي (23) ألف موظف لهم دور كبير في صنع قرار الحرب، ولكن تحدد دورهم في اتخاذ القرار العسكري، بالرغم من أن البنتاغون يعتبر مركز هيكلية صنع القرار للفعاليات الحربية.

اهتم الرئيس الأمريكي بوش الأب ومستشاروه في البيت الأبيض اهتماماً كبيراً لتلك الحرب منذ البداية، واجهت عملية اتخاذ القرار كثير من التفاعلات الإنسانية المعقدة والعقبات الداخلية للحكومة، شملت (المحادثات، والحجج، والاجتماعات، والمواقف الشخصية، والعلاقات مع دول الحلفاء)، من أجل

الوصول إلى الغاية الأساسية للموافقة على قرار شن الحرب، وبالفعل تحقق الهدف وشنت الحرب.

تصنيف القرارات في المنظمات الإدارية

أولاً: القرارت الأساسية واليومية:

تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية، أو الانشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير المجدولة، أما القرارات اليومية "الروتينية"، وهي التي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة، وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

ثانياً: القرارت التنظيمية والشخصية:

تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفه رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية...، أما القرارت الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

ثالثا: القرارات اللائحية والفردية:

تصدر القرارات اللائحية في مواجهه فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

رابعا: القرارت المكتوبة والشفوية:

تعني القـرارات المكتوبـة تلـك القـرارات الإداريـة الصـادرة بشـكل مكتـوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسـيره، أمـا الشـفوية، وهـي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قراراً سليماً ومنتجاً لجميع آثاره.

اختيار عملية صنع القرار

يعتبر النموذج السلوكي في صنع القرار قـد يكـون مفضـلاً في بعـض المواقـف وقد ربطت الأبحاث صنع القرار العقـلاني مـع الأداء العـالمي في المـنظمات التـي نكون بيئاتها مستقرة مما يسمح باعتماد العقلانيـة في كـل شيء، أمـا في البيئـات غير المستقرة التي تحتاج قرارات سريعة فأن المـنظمات يكـون أدائهـا أفضـل إذا استخدم النموذج السلوكي في صنع القرار، وفي الواقع فأن النمـوذج العقـلاني هـو الاستثناء وليس القاعدة عند اتخـاذ القـرارات، وإن النـاس يسـتخدمونه فقـط في مواقف القرارات البسيطة والتي تضم بدائل قليلة وتكون الأبحاث ذات تكاليف قليلة، فمثلاً أن الشركة تخطـط للاسـتثمار في الأجهـزة غالبيـة الـثمن قـد تـدرس العطـاءات مـن المجهـزين الرئيسـيين وتقارنهـا بنـاءً عـلى جودتهـا وتكاليفهـا وموثوقيتها وهذا يعتمد على الأسلوب العقلاني.

وهناك نقطة مهمة يجب الإشارة إليها هـي أن الـنماذج والسـلوكية ليسـت نقطة النهاية حسب ما يقول بعض أساتذة علم إدارة الاعمال فقد وصف بعـض الباحثين كيف أن النـاس يمكـن أن يسـتخدموا هـذين الأسـلوبين سـويةً، بحيـث يؤدي أحدها إلى دعم الآخر، وقد أوصى البـاحثون كثـيراً بضرورة القيـام بتحليـل دقيـق لعمليـة صـنع القـرار، وأن التحليـل المنـتظم يمكـن اسـتخدامه لاختيـار الافتراضات الأساسية في عملية صنع القرار.

إن النماذج السلوكية والعقلانية تصف وسائل لاتخاذ القرارات، ولكنها لا تفسر لماذا يستخدم الناس أسلوباً أو آخر، ومن خلال النظر إلى خصائص الموقف الذي يعمل فيه صانعو القرار يمكن أن نرى ما هو الشيء الذي يؤثر على اختيار الحل أو طريقة الوصول إليه، وعملية اختيار صنع القرار تتضمن:

أ) عملية الاختيار:

عند القيام بالاختيار يقوم الناس بتقييم موضوعي لأكبر عدد من البدائل أو يسقطون عملية الاختيار، وهذه المعايير تمثل خصائص للمهمة، مثل طبيعة المشكلة وبيئة القرار وكذلك خصائص الشخص الذي يصنع القرار وهذه المعايير تبين فيما إذا كان الاختيار مدعوماً أم لا.

ب) الاختيارات المدعومة وغير المدعومة:

إن الاختيار المدعوم هو ذلك الذي يستخدم فيه صانع القرار وسائل لمقارنة البدائل، مثل الآلات الحاسبة وبرامج الكمبيوتر والمعادلات الرياضية، ومن خلال الوصول إلى معرفة أكبر مما يستطيع الأفراد أن يصلوا إليه لوحدهم فأن تكنولوجيا المعلومات تحسن اتخاذ القرار في بيئة معقدة.

وهناك وسيلة أخرى هي استخدام مصادر بشرية إضافية مثل المستشارين للمساعدة في تحليل البدائل، وعلى العكس من القرارات والاختيارات المدعومة فعند اتخاذ القرار غير المدعوم فأن الأشخاص يعتمدون على معلوماتهم وأحكامهم الذاتية، ومن الملاحظ أن صانعي القرار من المحتمل كثيراً أن يقوموا بالاختيارات المدعومة إذا كانت مهمة القرار معقدة وكانت النتائج كبيرة جداً فمثلاً في إحدى الشركات فقد تم الاعتماد بشكل كبير على التقادير المالية لدعم القرارات المرتبطة بتوسيع العمل، وقد أدت مثل هذه القرارات إلى زيادة أرباح الشركات ووضعها في موقع متقدم في نموها المستقبلي.

جـ) القرارات التحليلية والتنقيبية:

إن صانعي القرار يختارون اتخاذ القرارات باستخدام إحدى هاتين الوسيلتين وإن القرار التحليلي هو ذلك الذي يقارن وبشكل منتظم البدائل تبعاً إلى مجموعة من المعايير، وهذا الأسلوب يتفق مع النموذج العقلاني وإن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق بشكل جيد في بعض الشركات لتحسين أعمالها كما هو الحال مع شركة (ووتر بوري)، وعلى العكس من الأسلوب التحليلي فأن الأسلوب التنقيبي هو عبارة عن طريق مختصر للوصول إلى أحكام حول البدائل المتاحة بناءً على توفر المعلومات، ويوجد هناك الأسلوب المتاح أو المتوفر، ويعني القيام بإصدار الأحكام واتخاذ القرارات اعتماداً على المعلومات المتوفرة، وإن الناس يهتمون كثيراً بالمعلومات المرتبطة بهم والتي تثير الانتباه أو التي تحدد في وقت قريب، وهي بالتأكيد ليست معايير موضوعية لتقيم البدائل لكنها بالتأكيد تبطئ العملية.

د) بيئة القرار:

إن الأسلوب الذي يتم فيه اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات المكتسبة، وفي داخل المنظمات فأن القرارات تتباين تبعاً إلى درجة التأكد التي يشعر بها الأفراد الذين يقومون باتخاذ القرارات، وإن الناس يقومون باتخاذ القرارات إما في بيئة مؤكدة أو خطرة أو غير مؤكدة أو غامضة.

أما البيئة المؤكدة فأنها تصف الموقف الذي يعرف فيه الفرد كل المعلومات ذات العلاقة بالقرار، أما في البيئة الخطرة فمن الملاحظ أن العديد من القرارات تنطوي على المخاطر وهو الموقف الذي يكون فيه لدى صانع القرار أهداف معرفة ويعرف المخرجات المحتملة، ولكن هذه المخرجات معرضة إلى الصدفة أي أن لدى الشخص مقدار معين من المعلومات وهو المخرجات المرغوبة واحتمالية

المخرجات المحتملة، ولكن صانع القرار لا يمكن أن يكون متاكداً أن مخرجاً معيناً بحد ذاته هو الذي سيحصل.

وإن الناس يختلفون في مقدار الخطورة التي يدخلون فيها ويتقبلونها من أجل الحصول على فرصة للوصول إلى ناتج معين، وإن بعض الناس يتقبلون درجة عالية من الخطورة في مقابل نتيجة جيدة. وهناك آخرون يفضلون تجنب الخطورة حتى إذا كانت المردودات عالية، وأن الأفراد الذين يتقبلون المخاطر من المحتمل أن يتخذوا قرارات تختلف عن الأفراد الذين تقبلون المخاطر من المحتمل أن يتخذوا قرارات تختلف عن الأفراد الذين يفضلون الخيارات ذات الخطورة المنخفضة، وهذه الاختلافات يمكن أن تحدد إذا كانت المنظمة تستغل أسواق أو منتجات جديدة أو توظف أشخاص مبدعين أو مشترين تكنولوجيا متقدمة، وفي العديد من المنظمات فأن التوجهات نحو الخطورة تقود القرارات نحو وظائف خارجية عن المنظمة تعطي خبرة ومعرفة في المجال الوظيفي.

أما عدم التأكد فيعني أن صانع القرار يعرف الهدف من القرار ولكن ليس لديه معلومات كثيرة لتقدير احتمالية المخرجات، وإن عدم التأكد يحدث إذا كان الموقف معقداً وليس هناك وسيلة عملية لتقدير كل العوامل التي تؤثر على المخرجات، وإن التوسع العالمي للمنظمة ينطوي على قرارات في ظل حالة من عدم التأكد، ويجب على المنظمات أن تدرس اقتصاد كل بلد وقوانينه وفرص العمل فيه والتكنولوجيا الموجودة فيه وثقافته أيضاً.

أما فيما يخص الغموض فأن موقف القرار يكون أكثر صعوبة ففي ظل هذه الظروف فأن صانع القرار يفتقد إلى المعلومات حول المخرجات والبدائل المحتملة وكذلك فليس هناك أي هدف معروف بشكل واضح، فمثلاً إن إحدى الشركات قد تقرر إغلاق أحد فروعها إذا اعتقد أن النقابة ستقوم بعمل ما

ولكن إذا كان الموقف يتمثل بالغموض فأن القـرارات التـي تتخـذ في مثـل هـذه المواقف تتعرض إلى احتمالية عالية من الفشل.

هـ) القيود التنظيمية:

يمكن للمنظمات أن تؤثر على عملية القرار، وذلك لأنهـا تقلـل مـن المصـادر المتاحة لصـانعي القـرار وتكـافئ بعـض أنـواع القـرارات وتضـيع قواعـد لاتخـاذ القرارات، وإن صانعي القرار، قد يعملون ضمن موارد مقيدة، فمثلاً إن المدير أو الفريق يمكن أن تكون لديه ميزانيـة تعطيـه الحريـة لاتخـاذ قـرارات معينـة مـا دامت تكاليفها ضمن حدود الميزانية. ولذلك فأن القيود المالية تقلل من البدائل المقبولة وقد تفرض على المدير بـديلاً معينـاً هـو البـديل الـذي تـراه ممكنـاً ولا تسمح له بأي بديل آخر، كذلك فأن هناك بعض القيود التي تحدد الزمن المتـاح للوصول إلى قرار معين فأن الوقت قد يفرض قيـوداً مخيفـة عـلى عمـل المـدراء، ورغم أن أغلب الناس في المنظمات يعملـون ضـمن ظـروف قليلـة المخـاطر مـن الناحية الملموسة إلا أن الوقت مع ذلك يفرض قيوداً حـادة، فقـد لاحـظ المـدير التنفيذي لشركة (هوليت باكار) واحدة من أكبر التحـديات التـي تواجـه المـدير العصري هي متطلبات بشكل سريع والوصول إلى نتائج على المدى القصـير تلبـي حاجات المعنيين.

اساليب صنع القرار في العلاقات العامة

هناك احتمالات سبعة في عملية صنع القرارات، وكما يلي:

أولاً: تصـنع القيـادة الاسـتراتيجية القـرار وتعلنـه عـلى المرؤوسـين، وتحـدد المشكلة وتراجع مع نفسها الحلول البديلة، وتختـار البـديل الملائـم الـذي يـؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤسين لغرض التنفيذ، إن هـذا الـنمط مـن القيـادة لايفسح المجال للمرؤسين في صنع القرار.

ثانياً: تصنع القيادة الاستراتيجية القرار وتحاول اقناع المرؤوسين، كما في الاحتمال الأول، و تحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، وبدل من إعلامهم بالقرار؛ فإنها تتخذ موقف آخر ببيع القرار لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار، وهم يفعلون ذلك لأنهم يتوقعون حصول بعض المعارضة من قبل أولئك الذين سيفاجئون بقرارهم، ولأجل تقليص حجم المعارضة يجري توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤسين نتيجة القرار.

ثالثا: تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، تتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وهذا يعطيهم فرصة للحصول على توضيحات كاملة لأفكارهم ونواياهم، وبعد عرض الأفكار تدعو إلى طرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها، تمكن طريقة الأخذ والعطاء القيادة والمرؤوسين باستكشاف الجوانب المتعلقة بالقرارات كافة.

رابعا: تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها، تبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها، وتقوم بعرض الحلول والمعالجة لمشكلة موضوعه البحث على المرؤوسين، وتراقب ردود فعلهم وخاصة أولئك الذين سيتأثرون بالقرار، وتدعوهم للمناقشة، مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار، يمكن هذا النمط والسلوك المرؤوسين مزاولة بعض التأثيرات على القرار.

خامساً: تعرض القياده المشكلة، وتحصل على الاقترحات ويصنع القرار، وتظهر للمرؤوسين فرصه لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجوده لدى القيادة، إن الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين في خضم المعركة

اليومية، وتقوم القياده بعد حصولها على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديها من بدائل، واختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة وحسب رأيها.

سادساً: تُعين القيادة التحديدات التي يتخذها المرؤوسين في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار، و قد تكون التحديدات مالية، أو حدود نشاطية يصعب تجاوزها.

سابعاً: تسمح القياده للمرؤسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وتمثل موقفاً متطرفاً في منحهم الحرية في صنع قراراتهم، وهذا نادرا ما يحدث، ويقتصر على بعض حالات الأبحاث والمهام المحددة قصيرة الأجل، وتقوم القيادة باختيار مجموعة من المختصين للقيام بمشروع أبحاث، ويترك لهم حرية تحديد المشكلة وتشخيصها وتحديد بدائل الحلول التي يراها فريق الباحثين، واختيار البديل الأنسب.

العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار

1- العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار:

يتطلب من صانع القرار الاستراتيجي قبل الشروع في عملية صنعه واتخاذه دراسة العوامل الخارجية المؤثرة فيه. يجب العمل على ضرورة تحديد فقرة الموقف، واعتبارها من النقاط الجوهرية الواجب الأخذ بها عند الإقدام لصناعة القرار، لكي تكون الصورة واضحة لدى وحدة صنع القرار، ومعرفة كافة التحديدات الخارجية بخصوص صنعه وتنفيذه.

تتألف مدخلات العوامل الخارجية المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي مما يأتي:

أولاً: النظام الدولي:

تتطلب الظروف من صانع القرار دراسة النظام الدولي الذي يعيش فيه ومعرفة شكله، هل هو أحادي القطب، أو ثنائي القطب، أو عام. وعند النظر إلى وضعنا الحالي نجد أن القطبية الواحدة هي المسيطرة على العالم، ونعني بها الولايات المتحدة الأمريكية.

وتستوجب الضرورة الأخذ بالحسبان تأثير القرار على الدول المتنفذة في، العالم هل هو سلبي أم إيجابي؟، هل هناك قوة داعمة له؟ "ينبغي على صانع القرار أو متخذه في عصرنا الحالي عدم اتخاذ القرار تبعاً إلى ما جاء بالنظريات، بل يقوم باتخاذه طبقا للمصلحة.

فعلى سبيل المثال القرار العراقي في 1990/8/2 باحتلال الكويت كان خاطئاً من حيث مصلحة النظام الدولي الظاهرية، ولكن باطنياً كانت الولايات المتحدة الأمريكية تدفع العراق لفعل ذلك لتحقيق استراتيجيتها في المنطقة، وتعد المواضيع الدولية مجال تفجر وتكشف عن جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعن التاريخ والجغرافية، وتلعب المنظمات الدولية دوراً رئيسياً في التأثير على القرار، وخاصة في عصرنا الراهن، والذي يتضمن الكثير من القوانين التي سمتها الأمم المتحدة تتعلق بحقوق الإنسان، ومنظمات المجتمع المدني. يمكن أن تأخذ هذه القوانين إطاراً سياسياً إيجابياً أو سلبياً باتجاه القرار.

ثانياً: النظام الاقليمي:

يعتبر النظام الاقليمي من الأمور الواجب دراستها بما له من تأثير إيجابي، أو سلبي على القرار.

ثالثاً: الرأي العام الدولي:

يتضمن الراي العام الدولي شعوب الدول المؤثرة في سياسة دولها الخارجية والعالمية، ونظراً لما تتمتع به تلك الشعوب من حرية، وتقدم تستيطيع أن تؤثرفي سياسة بلدانها، وقد تدفع باتجاه القرار سلباً، أو إيجاباً.

ويكون الرأي العام الدولي غير ثابت، ويظهر فيه موقف مزدوج على الدوام، وتوجد في الموقف مصلحة عظيمة، واغراء على المستويين الدولي والاقليمي ينتج عنه اتجاه مجال يبدو معقدا بل غير قابل للفهم، لذا يتطلب فهم العالم في خطوطه العريضة عند الشروع بصنع واتخاذ القرار والقيام بالواجبات اتجاه المجتمع الدولي.

رابعاً: الإعلام والدعاية النفسية العالمية:

يمثل الإعلان والدعاية النفسية العالمية روح عصر ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصال بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية،وتقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الاقليمية والدولية، ويعني نفوذ اعلام اقطاب النظام السياسي الدولي بكل مضامينها، فهو اعلان يتميز بتقدم وسائله التقنية، ومؤهل لكل التطورات المستقبلية، ويتطلب من صانع ومتخذ القرار أن يضع بالحسبان هذا العامل القوي والمهم؛ لأنه سلطة تقنية معقدة، تفرض سلطانها رغم إرداة صانع القرار ومتخذه.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في صنع واتخاذ القرار:

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعد من الأمور المهمة في دراسة علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية، وتهتم بتحليل كل العوامل والمؤثرات وبضمنها العوامل الداخلية.

تمثل العوامل الداخلية "خصائص وحدة اتخاذ القرار، والبنيان الحكومي الأشمل والعوامل والمتغيرات الموضوعية والمعنوية والاجتماعية، ويمكن تقسيم مدخلات العوامل الداخلية إلى قسمين:

1- العوامل الإنسانية والسلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة:

يمكن إجمالها بما يأتي:

أ. العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالشخص المتخذ القرار وبوحدة صنع القرار، والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمعاونين والمرؤسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في التحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقرارات.

ويعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد الصانع والمتخذ للقرار، ويؤكد (سنايدر) أن صانع القرار في اتخاذه لقرارته داخل وحدة اتخاذ القرار لا يتاثر في كيفية إدراكه للموقف فحسب، وإنما بمتغيرات مؤسساتية تشمل: الاختصاص، والاتصالات،وتمثل أنماط تفاعل صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة اتخاذ القرار، والمعلومات والدافعية، والتي تبين سبل نقل المعلومات إليهم من خارجها، وأخيرا ربط الدافعية للأهداف التي تسعى وحدة اتخاذ القرار إلى انجازها بالحوافز النفسية والاجتماعية الخاصة والعامة المؤثرة في سلوك أعضائها، وبمعنى آخر فإن بيئة صنع القرار تؤثر وتتأثر بسلوك صانعي القرار.

وتتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، واخيراً دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الممنوحة له، فإذا كان تأثير العوامل إيجابياً سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من

السلامة والمنطق، وإذا كان سلباً فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة.

ب. توقيت اتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذة الأهمية جوانب متعددة. فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديدها بدقة ودراستها وجمع البيانات والاحصائيات، والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراءا الدراسات الخاصة بها أمراً ضرورياً، وذلك حتى لايستغرق الأمر وقتاً طويلاً.

وتبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع واتخاذ القرار وحلها، يعتبر اتخاذ التوقيت المناسب لاعلان القرار من مدير المنظمة أمراً ضرورياً، ويجب أن يختار له وقتاً مناسباً ومؤثرة.

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشاريين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة، وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشتراك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، اذ سيتحمسون لها ويعملون على نجاح تطبيقها, مما يؤدي إلى رفع درجة الكفاءة في العمل.

ويحدد الدكتور عبدالفتاح "مزايا المشاركة لاتخاذ القرارات ضمن وحدة اتخاذ القرر في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاءة العمل، وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه".

د. العوامل المتعلقة بالجانب الشخصي والفني والبيئة, وتشمل ما يأتي:

1. جمع المعلومات وأنواع البيانات المطلوبة وطرق معالجتها.

2. استخدام الطرق الرياضية الحديثة الناتجة من ثورة المعلومات والحاسبات في تحليل البيانات واشتقاق المؤثرات.
3. العوامل الشخصية لوحدة صنع واتخاذ القرار والبيئة التي تؤثر بعملها.
4. الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي تحقيقها.
5. عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر في صنع القرار وبشكل مباشر:

أ. حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي وتأثيرها.

ب. الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

ج. العلاقات التنظيمية بين الأفراد، الاقسام، الإدارة.

د. القوانين واللوائح في المنظمة.

هـ. مدى وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

2- عوامل البيئة الخارجية:

وهي العوامل التي تؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار في الدولة القائمة باتخاذه، وتشمل ما يأتي:

العوامل السياسية: وهي الإمكانات الذاتية للدولة والديناميـة السياسية لحركة مجتمعها وتأثيراتها في صنع واتخاذ القرار، ويشمل العامل السياسي ما يأتي:

(1). الإطار الدستوري والقانوني لعملية صنع واتخاذ القرار، وهذا يتحدد بمكونات سلطة الدولة (التشريعية، والتنفيذية، والقضائية).

(2). القيادة والنخبة الصانعة للقرار (شخصية القيادة، خبرتها، طموحها).

(3). القوى المؤثرة الأخرى في عملية صنع القرار (الأحزاب، جماعات المصالح، النقابات، رجال الأعمال ومؤسساتهم، النقابات المهنية، المؤسسة العسكرية، المؤسسة الدينية، الرأي العام ووسائل الإعلام).

ب. العامل الاقتصادي: يؤثر العامل الاقتصادي تأثيراً مهماً، وهو عامل دفع في خيارات صناع القرار لتنفذه في معظم سياسات المنظمة التي تتطلب توافر الموارد الاقتصادية ووسائل استغلالها، ولا يمكن تجزئة العامل الاقتصادي عن العامل السياسي الذي تحتله الدولة في النظام السياسي الدولي الحالي في عالم اليوم، وأهم مقوماته:

(1). مصادر الثروة الطبيعية مثل النفط والحديد والفوسفات وغيرها.

(2). مصادر الثروة الصناعية والتي تشمل عوامل الإنتاج الرئيسية لاقتصاد المجتمع الصناعي.

(3). مصادر الثروة المعرفية (المعلومات)، والتي تشمل ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال المساهمة في تطوير الإنتاجية وتخفيض المخزون والاقتصاد في الطاقة والمواد الأولية.

(4). العوامل المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي.

ج. العامل الثقافي: تعبر الثقافة أسلوب الحياة الذي يميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات، وهي تشتمل على المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، والعرف، والحضارة، والثقافة السياسية، والإعلام، وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع، وتعد من العوامل المهمة المؤثرة على جميع أنماط السلوك المكتسبة لصانع ومتخذ القرار، وتعكس علاقة الإنسان بالمادة، أو علاقته بغيره من البشر، أو علاقته بالأفكار أو

الرموز، مما ترفع من خبرته وتصنع له قيمة عليا لها نتائج إيجابية على صنع القرار.

د. العامل الاجتماعي: يعتبر العامل الاجتماعي من أهم العوامل الرئيسية لما يحتويه من عوامل وقيم مؤثرة على سلوك صانعي ومتخذي القرار، وأهم مقوماته:

(1). القيم السائدة.

(2). تكامل الشخصية.

(3). دور الجماعة ومكانتها.

(4). درجة تطور المجتمع.

هـ. العامل العسكري: يشمل العامل العسكري قدرة الدولة على الدفاع عن امنها.

ومصالحها القومية من خلال خوض الحروب، وردع الدول الأخرى من القيام بأعمال تمس أمنها ومصالحها القومية، وتشمل مقوماتها:

(1). القدرة العسكرية.

(2). حجم القوات المسلحة.

(3). مقومات التفوق العسكري.

و. العامل الجغرافي: يؤثر الوضع الجغرافي للدولة على قراراتها بشكلين:

الأول: التأثير المباشر في نوعية ومدى الخيار المتاح لصانع القرار في مجال صياغته على الصعيد الخارجي.

الثاني: التأثير غير المباشر الذي يدخل في عناصر قوة الدولة التي تؤثر بدورها في قدرة صناع القرار على تنفيذ قرارتهم، بالإضافة إلى تأثيرها على المركز الدولي للدولة، ويمكن إجمال تأثير هذا العامل على سياسة الدولة من خلال ثلاث عناصر رئيسية:

- حجم الدولة.
- موقع الدولة.
- الحدود الدولية.

وهناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، وفي رأي (سيمون) أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها، والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة التفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- اتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والتدائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

انواع القرارات

سنتعرف على انواع القرارات، كما يلي:

1- قرارات فردية:

وهي تخص الشخص نفسه.

2- قرارات مصيرية:

تختلف عن القرار العادي في مستوى اهمية تحديد القرار، فلابـد فيهـا مـن التروي والتفكير في السلبيات والايجابيات.

3- قرارات دورية:

لاتحتاج لكل مرة ان تعيد القرار فقط انظر لمراحله الجديدة إن وجدت.

معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب في العلاقات العامة

أ. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

ب. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.

ج. نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.

د. مدى انسجام البديل مـع أهـداف القـرار عـلى صـعيد النظـام والمجتمـع والبيئة.

هـ مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.

و. درجـة المخـاطرة المتوقعـة عـن البـديل في حالـة عـدم تحقيقـه الهـدف المطلوب منه.

مراحل اتخاذ القرارات

1- تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعـرف عـلى المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الـذي خلـق المشـكلة،

ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

ويعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها، وتؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلق بها، وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاح أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية.

ويجب أن يكون التحرك الأول لصانع القرار منصبا على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهان منظومة هيكلية صناعة القرار، من خلال وضع قائمة تفقد أولية تشمل: (ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، من)، حاول أن تصوغ جملة مشكلة.

تعرف المشكلة بأكبر قدر ممكن من الدقة، وهل المشكلة مثيرة للاهتمام العام للقرار الاستراتيجي أم فيها بعد خاص؟ وهل لها بعد يتعدى من حيث التأثير والنتائج حدود الأشخاص المباشرين المعنيين بها كمشكلة، ويحدد لنا بيتر دركر ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة، في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

1. تصنيف المشكلة: هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن معالجتها.
2. التعرف على المشكلة: وهذا يعني تحديد المشكلة ومنحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

3. تحديد الجواب للمشكلة: ينبغي تعريض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه و تحديداته.

أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة

1. التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.
2. تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.
3. حسن استخدام المعالجات الاحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

2- جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب، وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها، وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير، ومتخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة، مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية، وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

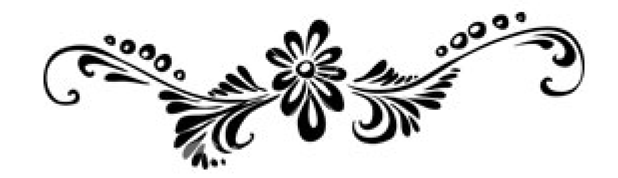
من مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات انها تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وتؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير

وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، وكما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- أخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

الفصل السادس
الاجتماعات



الاجتماعات

تعريف الاجتماع

هو جميع أو التئام أو حشد من الأفراد للبحث أو اتخاذ قرار بشأن أمر أو أمور معينه، ونلجأ إليها عندما نرغب في أفضل الحلول للمشكلات، وتقوم على مفهوم العمل الجماعي المتعاضد الذي مؤداه أن الجماعة اكثر ثراء وعطاء من الأفراد المكونة له.

او هو تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين، والإدارة الفعالة للاجتماع هي التي تجعله يحقق الأهداف المرجوة منه في أقل وقتممكن ويرضى عنه غالبية المجتمعين.

او هو التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة.

كيفية التخطيط اللإجتماعات

يتم التخطيط للاجتماعات بشكل عام على النحو التالي:

1. تحديد الهدف الرئيسي للاجتماع ومن ثم تحديد الأستراتيجيات والسياسات والأهداف التفصيلية له وتحديد الأنشطة.
2. تحديد أهمية الاجتماع.
3. التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح الاجتماع.
4. تحديد المشاركين في الاجتماع.
5. تحديد موعد الاجتماع.
6. تزويد المشاركين بكل ما يتعلق بالاجتماع ويساعد على نجاحه.

7. تكليف لجنة للتحضير اللاجتماع وإعداد جدول الأعمال وأخذ آراء الأعضاء حول الاجتماع، وأهم المواضيع المقترحة.
8. توفير المعلومات والتقارير ذات العلاقة بالاجتماع.
9. ترتيب الأولويات حسب أهميتها في جدول الأعمال.
10. دعوة الأعضاء للاجتماع قبل موعده بوقت كافي وموضح فيه جدول الأعمال.
11. تحديد أسلوب الاجتماع وتعيين المدير الذي يتولى تنظيم الاجتماع وإداراته وتوجيه أعضائه أثناء الاجتماع؛ لأنه ليس من الضرورة أن يكون مدير الوحدة التنظيمية هو من يدير الاجتماع.
12. توزيع مواضيع جدول الأعمال على الزمن المحدد للاجتماع.
13. المرونة في خطة الاجتماع بحيث تشمل ما يستجد من أعمال.
14. ضبط الجو العام للعمل أثناء عقد الاجتماع.
15. دراسة سلبيات وإيجابيات الاجتماعات السابقة والاستفادة منها.
16. يخطط للاجتماعات حسب التخصص مع بداية الدراسة وتخصيص وقت مناسب لها.

تقسيم اجتماعات الاعمال

1. اجتماعات تبادل المعلومات، والغرضمن هذه الاجتماعات هو تبادل المعلومات لعمل بين العاملين بصورة جماعية مما يوفرللمنشأة الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.
2. اجتماعات اتخاذالقرارات، وهي تلك الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرارات في القضايا الهامة.

3. اجتماعات البحث والدراسات، والغاية من هذه الاجتماعات هي التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري، ويمكن في هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل،وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة جانب جزئي من الموضوع العام.
4. اجتماعات طارئة، وهي الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خططالمنشأة
5. اجتماعات روتينية دورية، وهي تلك الاجتماعات المتضمنة في برنامجالعمل في المنشأة
6. اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية، وتسمى بالاجتماعات البروتوكولية، وهذا النوع يختلف عن الأنواع السابقة في أنه اجتماع غيرمنتج بعكس السابق.

النواحي التنظيمية والإجرائية في الاجتماعات

لإنجاح الاجتماعات لابد من مراعاة بعض النواحي التنظيمية والإجرائية في مختلف المراحل:

1- مرحلة ما قبل الاجتماع:

ان التحضير الجيَد يزيد من فرصة نجاح الاجتماع إذا ما أدى كل مشارك دوره بفعالية، وفيما يلي أدوار العناصر الأساسية في الاجتماعات:

أ) صاحب الدعوة للاجتماع:

توزيع الدعوة للاجتماع قبل وقت كافي على أن تشمل الأتي:

- الغرض من الاجتماع.
- التاريخ.
- المكان.
- الأجندة.
- المدة التي سيستغرقها الاجتماع.
- نوع التجهيزات المتوقعة من كل مشارك.
- وقائع الاجتماع السابق (إن وجدت أو لم يتم توزيعها.
- يطلب من المشاركين تأكيد الحضور إذا كان ذلك ممكناً.
- التجهيزات المكانية(القاعة، المقاعد, الكهرباء, المأكولات والمشروبات، أجهزة العرض, موافقة السلطات).

ب) المشاركون:

- أن يكون لديك ما تشارك به وإلا فاعتذر.
- إذا كنت ترغب في الحضور ولا تستطيع رشح شخصاً مناسباً بدلاً عنك.
- أقترح تعديلات على الأجندة أن لم تكن مناسبة لغرض الاجتماع.
- خطط لمشاغلك الأخرى بطريقة تمكنك من حضور الاجتماع في الوقت المحدد، وبشكل مريح.
- تأكد من أن لا شئ سوف يزعجك أثناء الاجتماع.

- راجع وقائع الاجتماع السابق وأسأل نفسك (هل أديت ما أوكل إليَ في الاجتماع السابق).
- كن مستعداً لموضوعات الاجتماع, أمض بعض الوقت في قراءة المذكرات والمواد التي أرسلت إليك.

2- أثناء الاجتماع:

هناك أدوار محددة للأفراد المشاركين في الاجتماعات أثناء انعقاد الاجتماع على النحو التالي:

- **القائد الرسمي:**

يقوم القائد الرسمي بافتتاح الاجتماع ويوضح الغرض منه وتعريف المشاركين على الميسر وضابط الوقت ومسجل الوقائع والحصول على موافقتهم في الكيفية التي يتم بها قيام كل بعمله وفي النهاية يقوم بإنهاء الاجتماع.

- **الميسر:**

هو الشخص الذي يقوم بدور المنظم المحايد، وذلك بمساعدة المشاركين في الاجتماع على التركيز على محتوى وأهداف الاجتماع، وكيفية تسيير الاجتماع. ويكون الميسر مسؤولاً عن إدارة النقاش بشكل متوازن مع حماية الأفراد من الاتهامات والهجوم الشخصي.

- **المسجل (المقرر):**

هو الشخص الذي يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع والقرارات التي تم إصدارها، وتقديم ملخص بذلك نهاية الاجتماع.

- **ضابط الوقت:**

هو الشخص الذي يقوم بالحصول على موافقة المشاركين في بداية الاجتماع على الجدول الزمني لكل بند ومتابعة تنفيذ البرنامج الزمني على النحو الذي أتفق عليه.

- **المراقب:**

قد يكون هناك مراقبين في بعض الاجتماعات وظيفتهم ليست الحكم على محتوى الاجتماع، ولكن بتقديم مقترحات لتحسين أداء المجموعات في الاجتماعات القادمة، والمراقب غير مسموح له بالمشاركة في الاجتماع بل يؤدي دوره في صمت، حيث يراقب العلاقات والمعاملات بين المشاركين في الاجتماع وكيفية تكوين الأفكار وطريقة القيادة.

- **المشارك:**

وهو الشخص الذي يشارك في الاجتماع دون أن يقوم بأي من الأدوار السابقة.

مراحل تنظيم الاجتماعات

تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور، لكي تحقق الاجتماعات الهدف منها دون إهدار الوقت والجهد، لا بد لها من التخطيط المسبق، فالتخطيط يمثل حجر الزاوية للاجتماعات الناجحة حيث يحدد المسار الصحيح لها وبدونه يتعرض الاجتماع للعشوائية والفشل، حيث ان التخطيط يعني إقرار الفكر بالقرار في اختيار بدائل من عدة بدائل متاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وترجع أهمية التخطيط للاجتماع إلى كونه:

1. تحديد الاحتياجات اللازمة مسبقاً، وذلك يساعد على رفع كفاءة الاجتماع ويزيد فاعليته.
2. يبرز الأهداف بصورة واضحة كي يتسنى توجيه جهود الأعضاء في الطريق الصحيح والاستغلال الأمثل للجهود والإمكانات البشرية والمادية.
3. تجميع المعلومات والحقائق الضرورية لوضع خطة الاجتماع المتمثلة في جدول الأعمال، وتحديد أولويات لجدول الأعمال والوقت المخصص لكل بند من بنوده، وترجع أهمية هذه الخطوة في أنها تساعد على منع أهداف الاجتماع من الانحراف.
4. إجراء المتابعة والتقويم للاجتماع في ضوء الأهداف المحددة وما يتم إنجازه، وحصر الأعمال غير المنتهية والتي على أساسها يمكن تجنب الأخطاء عند عقد الاجتماعات المقبلة، لذا يساعد التخطيط على الصورة النهائية التي ينبغي أن يكون عليها الاجتماع.

أهمية الاجتماعات

1. توفر الاجتماعات التفاعل والتواصل والنقاش بين الأفراد من كافة الاختصاصات والخبرات، مما يؤدي إلى تفهم مواقف الآخرين، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي، وإيصال المعلومات والبيانات، والاحتكاك بين أفراد حديثي الخبرة مع من هم أكثر خبرة منهم، مما يؤدي إلى اكتساب خبرات ومهارات جديدة.
2. تحسن في صنع القرار حيث أن الاجتماعات تنتج غالباً قرارات جماعية، وبالتالي موضوعية أكثر.

3. رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين بسبب مشاركتهم في عملية صـنع القرار (في حال كان الاجتماع فعالا) حيث يحق لكل عضو (مهما كانـت رتبته أو منصبه) صوت واحد فقط.
4. تساعد الاجتماعات على استخدام فعال أكثر للوقت (مؤسسة، فريـق أو مستوى جماعي، أو المستوى الفردي).
5. تساهم الاجتماعات في التعرف على المشكلات والصعوبات التـي تواجـه إنجاز الأعمال مبكراً مما يساعد على التخطيط لها.
6. تبث الاجتماعات روح الانفتاح بين جميع المستويات، وتعـزز العلاقـات الإنسانية بين الأعضاء.

أهداف الاجتماع

1. تهيئة القادة الجدد لعمل متقن.
2. تقوية الروابط بين القائد وشركائه في النجاح.
3. معرفة جانب مهم من جوانب الاتقان في العمل، وهو العمل الجماعي.
4. تذليل الصعاب أمام الأعضاء الجدد.
5. هو لقاء تعليمي تدريبي.
6. التدرّب على القيادة بكل وسائلها المتاحة.
7. في هذا الاجتماع نراجع أهدافنا مع الشركة.
8. هذا الاجتماع لإذكاء الحماس الذاتي في النفس، بحيث لا تنطفيء شمعة الحماسة مهما كانت الظروف.

فوائد الاجتماعات

إن وجـود الاجتماعـات في أي مؤسســة يســاعد عـلى تبـادل الخـبرات بـين العاملين، من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأضح المعلومـات مـن أو ثـق المصادر للمسؤولين بصورة خاصة للعاملين عموماً.

وتعطى الفرصـة للجميـع للمشـاركة في اتخـاذ القـرارات، وبالتـالي الحـماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك ان الاجتماعات تكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

أنواع الاجتماعات

1- اجتماعات المعلومات:

لا يشـترط لـه عـدد معـين، وتصـدر فيـه الأوامـر مـن رئـيس الاجـتماع إلى المشـاركين مـع السـماح لطـرح بعـض الأسـئلة، ويـتم فيـه التركيـز عـلى محتـوى الاجتماع.

2- اجتماعات صنع القرار:

يكون العدد صغيراً، ويفضل ألا يزيد عن 12 مشارك، وتكـون فيـه المشـاركة الفعالة من جميع الحاضرين بالحوار والنقاش، ويركـز فيـه عـلى التفاعـل وحـل المشاكل وأخذ الآراء والأفكار التي تبنى عليها توصيات الاجتماع.

المهارات القيادية المؤثرة في فعالية الاجتماعات

1- المهارات القيادية:

إن قائد الاجتماع يحافظ على وحدة الجماعـة ويوجـه سـلوكياتها وينسـق جهودها ويمدها بالمعلومات ويتزود منها بالمعلومات أيضاً، لذا عليه أن يتمتـع بالأناة والصبر وضـبط الـنفس، وسـعة الأفـق والـذكاء والتعـاون، ويكـون فعـال عندما يحفز الآخرين على المشاركة أكثر من كونه قائد قوي للاجـتماع، أن قائـد

الاجتماع هو الذي يتولى قيادة الاجتماع وليس رئاسته، والفرق بين الرئيس والقائد يتحدد في ان الأول يستمد سلطته وصلاحيته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم، فهو بهذا مفروض على الجماعة ومن هذا المنطلق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره الملزمة ويعرض من يخالف للجزاءات، أما القائد فيستمد سلطته وصلاحيته، ومن ثم قوته من الجماعة نفسها ومن ارتباطه وولائه وإلتفافه حوله واحترامه له واقتناعه به وثقته فيه، فالأول مفروض على الجماعة، أما الثاني فمقبول من الجماعة وينادى باستمراره.

2- مهارة إدارة الاجتماع:

أن سمة كل اجتماع هي المناقشة وكلما كانت المناقشة منظمة، كلما زادت كفاءة الاجتماع والعكس بالعكس، ومن العوامل التي تساعد على الإدارة الفاعلة للمناقشة ما يلي:

- البدء بوضوح واختصار للمسائل الرئيسية المراد تحقيقها من النقاش.
- توفير جو مناسب يسمح للأعضاء بالتعبير عن آرائهم ومنحهم الاطمئنان.

3- مهارة الإقناع:

يجب عليك استخدام مهارة الإقناع عند مجادلة الآخرين والبعد عن عنادهم أو فرض رأيك عليهم، وعليك استخدام أسلوب المراوغة والتدليل على رأيك في كياسة ولياقة وإفهام المعارضة أن لك رأياً آخر في الموضوع.

وعلى القائد سرد قصة قصيرة أو دعابة طريفة إذا شعرت أن المناقشة ابتعدت عن الموضوعية وغلب جو من التوتر على الاجتماع، أما إذا وصلت الأمور إلى منعطف صعب تتطلب استراحة قصيرة أو تحيل المسألة إلى لجنة

لدراستها، وهناك أسلوب آخر كأحد الأساليب التأثيرية وهو مساعدة العضو المجادل بحمله على تغيير موقفه ليس بالسلطة، وإنما بتوضيح جوانب الموضوع وعرض حقائق وبيانات إضافية.

4- مهارة إدارة وقت الاجتماع:

أن الوقت مورد نادر لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله وعلينا أن ندرك أهمية ترشيده واستغلاله الاستغلال الأمثل، والاجتماعات تمثل موقعاً متميزاً في وقت القائد فهو دائماً مثقل بالاجتماعات على الرغم من تفاوت درجة أهميتها، وفيما يلي بعض العوامل التي يمكن الاسترشاد بها للتغلب على التهام الاجتماعات لوقتك:

- لا تعقد اجتماعاً إلا إذا كان ضرورياً.
- لا تعقد اجتماعات فجائية إلا في حالة الضرورة القصوى.
- حدد أولويات لهذه الأهداف والمهام التي تتبعها.
- أعد جدول الاجتماع طبقاً للأهداف المحددة ووزعه على الأعضاء قبل الاجتماع.
- حدد خط السير في موضوعات الاجتماع.
- فكر في الاستعدادات والقرارات المسبقة التي تحتاجها.
- حدد الوقت الذي سيستغرقه كل بند جدول الأعمال، وخذ موافقة بالاجتماع على البنود التي لا خلاف عليها ثم ناقش الموضوعات الهامة أولاً إلزام الأعضاء بالحضور في الوقت المحدد.

5- مهارة العرف على الأنماط السلوكية للمشاركين:

أن قدرة قائد الاجتماع على التعرف على الأنماط السلوكية الموجودة في الاجتماع ومحاولة تعديلها بما يخدم بناء الجماعة ويزيد من تفاعلها، وذلك من خلال بذل الجهد لتشجيع الصامت على المشاركة، وكذلك دعوة المحاولة بالتزام الموضوعية في المناقشة.

وإيجاد التوازن بين الأعضاء لتبادل وجهات النظر وعدم السماح بالخلط بين الموضوعات بلباقة،

والتعامل مع من يحاول الإخلال بالنظام، وذلك بإسناد عمل اكثر فعالية له لكي يتحول إلى عضو اكثر إنتاجاً، أما النمط السلوكي المتكلم فيلفت نظره بلباقة للعودة إلى الموضوع المطروح، وذلك بتوجيه سؤال في صورة استجواب عن ما دار من نقاش.

6- مهارة الإصغاء:

أن القدرة على الإصغاء من أهم المهارات التي يجب على قائد الاجتماع والأعضاء التمتع بها بالحرص على ما يلي:

- متى تتكلم وتسمع الآخرين وبالعكس.
- عدم مقاطعة المتحدث أو الكلام أثناء الحديث.
- كتابة وتلخيص الملاحظات التي يثيرها المتحدث، فهذا يساعد على تتبع مراحل المناقشة.
- إشعار المتحدث بأهمية ما يقول وعدم انتقاد طريقته في عرض الموضوع أو تغير الحديث دون أسباب.
- التدخل عند التباس أو غموض معنى من المعاني، وذلك لإيضاحه.

7- مهارة الكتابة:

- يجب إعطاء تقرير موجز وموضوعي عما حصل في الاجتماع.
- يجب تعريف الإجراءات التنفيذية المفروضة على كل مشارك في الاجتماع بوضوح.
- التأكد من دقة وصحة التقرير فور الانتهاء من الاجتماع، حيث الوقائع عالقة في الذهن.
- يجب التأكد من أن تقرير الاجتماع يعكس بدقة وقائع الاجتماع.

8- مهارة المناقشة:

ان تقدمك في الاجتماعات مرهون بمدى حسن حديثك، وقدرتك على توضيح أفكارك وفهمك للطريقة التي تسير بها الأمور، واستعدادك للمساهمة بشكل إيجابي لذلك:

- دون ما تريد قوله، لأن ذلك يساعد على التركيز.
- تحدث بهدوء وبسرعة حيث أننا نسمع لا تقل عن أربعة أضعاف السرعة التي تتحدث بها.
- ادعم آرائك بالحقائق التي لا مكان للجدل بشأنها.
- أوضح وجهة نظرك بإيجابية وبوضوح لا لبس فيه.

تنظيم اجتماعات صنع القرار

تنظيم اجتماعات صنع القرار وذلك للحفاظ على تركيز الانتباه على المشكلة وانضباط حلها، ولكي يكون قرارك رشيداً وملائماً عليك بما يلي:

1- تحديد البدائل:

وهي عبارة عن توفير حلول متعددة لحل المشكلة والتي سوف يكون من ضمنها القرار الرشيد بعد عمليتي العصف الذهني وأسلوب المجموعة الاسمية.

2- الاختيار بين البدائل:

يتوفر أمام المشاركين في الاجتماع أساليب عديدة لاختيار وضع القرار منها:

- التصويت بأخذ أصوات المشاركين حول قرار معين.
- الاجتماع بين المشاركين على قرار معين.
- أسلوب المجموعة الاسمية.
- التقييم على أساس المعايير المتفق عليها بين المشاركين.
- الترتيب على أساس المعايير من الأعلى إلى الأدنى حسب كل معيار.
- مقارنة ازدواج البدائل على أساس المعايير لتسهيل صنع القرار.

3- تشجيع المناقشة:

ان المناقشة الناجحة تعتمد على مساهمات المشاركين وأن يدلي كل بدلوه بنوع من الحرية في عرض الأفكار، كما أن الاستخدام الأمثل للأسئلة هو الذي يثري المناقشة، وهذه الأسئلة هي على النحو التالي:

- عامة: وهي التي تفتح مجالاً واسعاً لردود الفعل المتوقعة وهي أقل خطورة.
- محددة: وهي التي على فكرة محددة؛ وقد تكون محرجة، ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.
- غبر مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى المجموعة مباشرة، وهي أقل خطورة.
- مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى شخص معين، وقد تكون مربكة، ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.

4- معالجة المواقف الصعبة:

تعتمد الاجتماعات على التفاعل بين المشاركين، لذا يتوقع حدوث بعض المواقف التي من شأنها أن تقلل من فاعلية الاجتماع، ومنها:

- محاولة أحد الأشخاص السيطرة على المناقشة: والعلاج بالحديث انفرادياً إلى هذا الشخص (المسيطر) بأن يعطي الفرصة لغيره من المشاركين.
- رغبة أحد الأشخاص في الجدل: والعلاج باتخاذ موقف مباشر من قبل الرئيس ضده بأنه يضيع وقتاً ثميناً باعتراضاته التي تقاطع سير الاجتماع.
- قيام أحد الأشخاص بإجراء مناقشة أخرى مع جيرانه: والعلاج يكون بصمت الرئيس والنظر إلى هذا الشخص، وعادة ما يؤدي هذا إلى إعادة النظام إلى الاجتماع.
- الشخص الخجول أو فاقد الثقة: والعلاج يكمن بطرح سؤال في مجال خبرة هذا الشخص الخجول ليكسر حاجز الرهبة والخوف لدى هذا الشخص.
- الشخص المعادي أو المتشكك: والعلاج يكون بلباقة الرئيس وإشعار هذا الشخص بمكانته واهتمام حقيقي بوجوده وآرائه.
- الشخص الذي يحاول أن يأخذ الرأي بدلاً من أن يعطيه: والعلاج يكون بقيام الرئيس بتحويل السؤال إلى المجموعة، ثم العودة إلى الشخص الذي طرح السؤال.

5- إدارة الخلافات:

تعتبر الخلافات ظاهرة صحية لاختلاف تفكير ونفسيات المشاركين في الاجتماعات، وهذه الخلافات فيها جانب سلبي وجانب إيجابي، فإذا تجاوزنا

الجانب السلبي وركزنا على الجانب الإيجابي، فسوف نجد أن الموقف أو المشكلة سوف يطرح فيه العديد من الآراء والأفكار ووجهات النظر، مما يثري ساحة الاجتماع بحلول عديدة لذلك يتحمل رئيس الاجتماع دوراً مهماً في إدارة الخلافات خصوصاً الجوانب الإيجابية.

اسباب الخلاف:

ينشأ الخلاف عادة عند تعارض رغبات أو وجهات النظر سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، وقد يرجع الخلاف إلى:

- سوء الاتصال وذلك بعدم الاستماع الجيد أو عدم التركيز أو سوء فهم وجهة نظر الآخرين.
- اختلاف المفاهيم بين شخصين حول نفس التجربة، وكلّ منهما له وجهة نظر لاختلاف المفاهيم.
- اختلاف القيم بين الأشخاص يحدد قبول أو رفض وجهات النظر أو الآراء.
- اختلاف النتائج المفضلة بحيث كل شخص يريد حلاً مختلفاً لنفس المشكلة.

فهم الخلاف:

يساعد فهم الخلاف على إيجاد أفضل المخارج لجمع وجهات النظر في وجهة نظر مشتركة، أو ربما محايدة، بيد أن كل خلاف له استراتيجية محددة له؛ لأن العلاج الخاطئ قد يوسع دائرة الخلاف، ومن هذه العلاجات للخلافات:

- الإصدار ومضمونه أن الانتصار أهم من العلاقة.
- حل المشكلة وهدفها اهتمام الانتصار بالخلاف مع الاحتفاظ بالعلاقة.
- المقايضة وهو مدخل تراجعي عند تعذر الوصول إلى نتيجة مرضية.

- التنازل وهو عكس الإصرار بمعنى تقديم العلاقة على الانتصار.
- التفادي وهو تأجيل الحل حتى تهدأ الأوضاع وتجميع معلومات أكبر.

معالجة الخلاف:

لعلاج الخلاف أثناء الاجتماع توجد عدة أساليب منها:

- المواجهة: بحيث يلقي كل شخص رأيه بحرية وتتطلب جهدًا انفعالياً وذهنياً.
- التسوية: ويقصد بها الوصول إلى تسوية مرضية للأطراف المشاركة.
- التهدئة: ويقصد بها تهدئة المشاكل والمحافظة على العلاقات، وغالباً ينتهي الاجتماع دون حل.
- استخدام السلطة لمعالجة الخلاف: وذلك بفرض الحل المرضي من جهة واحدة فقط.
- التحالف: وذلك بتكوين تحالف بين الأشخاص لإجبار الآخرين على قبول وجهة نظرهم وتهميش رغبات الآخرين.
- أسلوب المواجهة: حيث يحافظ على مصالح الجميع، ورغم الاختلاف فإنهم قد يشتركون في حلول فعالة للمشكلة.

معالجة المواجهة أثناء الاجتماعات

هناك أساليب إيجابية لتجنب أو لتدارك الخلاف أثناء الاجتماع فعندما ينشأ اختلاف عليك بما يلي:

- توضيح الأهداف والوصول إلى اتفاق حولها.
- الحث على الفهم والتركيز على وجهة النظر المختلفة.

- التركيز على الاعتبارات المنطقية من حقائق وحجج وبـراهين والمشـاكل والحلول الممكنة.
- إيجاد البدائل وذلك بتقديم بدائل من قبل المشاركين لتلافي الخلاف.
- جدولة المشكلة وذلـك بتـدوين وجدولـة المشـكلة للدراسـة والبحـث لحفظ ماء الوجه.
- استخدام الأسلوب المرح يفيد في تخفيف حدة الوقف وتمهيد الطريـق لحل المشاكل.

إيجابيات الاجتماعيات

1. اتسام القرارات بالنضج والعمق والصدق والموضـوعية عكـس القـرارات الفردية التي تصطبغ بالتحيز والمصالح الشخصية.
2. التوصل إلى دراسة كاملة وشاملة ومتأنية.
3. وسيلة مهمة من وسائل التنسيق بين مختلف أوجه الأنشـطة والجهـود والقضاء على الازدواجية وإزالة أسباب الخلاف وتقريب وجهات النظر.
4. أداة ناجحة للتدريب نتيجة احتكـاك الخـبرات الحديثـة والقديمـة عـن طريق النقاش والحوار وتبادل الرأي وتولد الأفكار والمقترحات الخلاقة.
5. صبغة النقاش والحوار الجماعي بالديمقراطيـة القائمـة عـلى احـترام آراء الآخرين، فكل عضو يستطيع أن يعبر عـن آرائـه وأفكـاره بحريـة مهـما اختلف مركزه الوظيفي.

6. تسهم في رفع معنويات الأعضاء المشاركين، فالعضو مهما أختلف مركـزه الوظيفي له صوت واحد فقط مما يجعل القرارات بعيدة عن السيطرة، وتحكم أصحاب المراكز العليا والنفوذ.
7. تتيح الفرصة للقيادات الإدارية وتوصـيل آرائهـم وتوصـياتهم ووجهـات نظرهم إلى العاملين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل شكاوي العـاملين إلى القيادات الإدارية العليا.

القواعد الأساسية للاجتماع الناجح

1- حدد أهداف الاجتماع:

ماذا نريد أن ننجز؟ لماذا نعقد هذا الاجتماع؟

2- حضر برنامج عمل للاجتماع:

ماذا سنناقش في الاجتماع؟ وزع برنامج العمل على المشاركين في الاجتماع واسألهم إن كانت مواضيع البرنامج تلقى تأييدهم.

3- حدد وقت الاجتماع:

متى سيبدأ الاجتماع ومتى سينتهي؟

4- اختر مكاناً مناسباً للاجتماع:

تأكد من أن المكان يتسع للجميع، وأن متطلبات الراحة متوفرة فيه.

5- اختر رئيسًا للاجتماع:

لا بدّ من أن يقوم أحد المشاركين بقيادة الاجتماع، وإلاّ فإن المناقشات ستكون عامة ومشتتة وغير مجدية.

6- شجّع على المشاركة:

شجّع المشاركين على النقاش والحوار في مواضيع جدول الأعمال، وعلى تقديم آراءهم ومقترحاتهم.

7- اكتب مناقشات الاجتماع:

اطلب من أحد المشاركين أن يقوم بتدوين كل مناقشات الاجتماع وتوصياته وملاحظاته بطريقة دقيقة وبلغة واضحة، وممكن أن الجميع يكتبون.

8- رتّب للاجتماع القادم:

عليـك أن تحـدد موعـداً ومكانـاً ومحـاور للاجـتماع القـادم قبـل مغـادرة المشاركين.

9- ضع شخصاً متخصصاً للكتابة وتدوين وتلخيص الأفكار المطروحة، ويمكن تسميته سكرتيرا للاجتماع.

10- شكر أصحاب الهمـم العاليـة وتعزيـز جهـودهم، والتفكـير في الوسـائل العملية النافعة لرفع همـم المقصريـن والبحـث عـن أسـباب التقصـير والتفكـير والتعاون معهم على تجاوز العقبات الظاهرة.

سلبيات الاجتماعيات

احترام النقـاش واخـتلاف الـرأي ووجهـات النظـر حـول القضـايا المطروحـة وصعوبة التوصل إلى قرار نهائي يتفق عليه، قد يلجأ المجتمعين إلى الحل الوسـط للتوفيق بين وجهـات النظـر المختلفـة، حتـى إذا لم يكـن هـذا القـرار سـليماً ولا يراعي المصلحة العامة مما يهدم قيمة الاجـتماع، وصبغة الاجتماعـات بالمصـالح الشخصية والصراع بين الأعضاء قد يهدر الجهـود ويكـون وسـيلة للتنـافر وعـدم الوفاق.

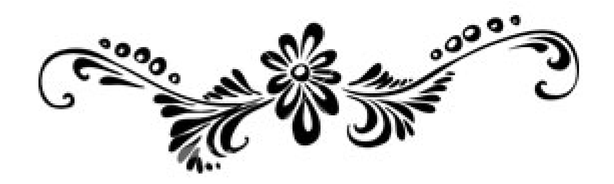
قد تشكل الاختلافات في المستويات الثقافية والوظيفيـة بـين الأعضـاء عائقـاً كبيراً في الاتصال بينهم، حيث ان الأشخاص الـذين يحتلـون مراكـز وظيفيـة عليـا يميلون إلى التحكم في الاجتماع والتحدث لمـدة أطـول وغالبـاً مـا تحظـى آرائهـم بالتأييد والقبول من بقية الأعضاء.

إن سلوك قائد الاجتماع وشخصية قد ينعكسان على قيم الاجـتماع والنتـائج المتوقعـة منـه، فالقائـد الـذي ينـتهج الأسـلوب التسـلطي ربمـا حـال بـين بقيـة

الأعضاء والتوصل إلى قرارات بنـاءة، والتـي تميـل إلى الـروتين تطبيـق الإجـراءات الرسمية والقوانين مما يؤثر على نفسيات الأعضاء بصورة سيئة.

افتقار قائد الاجتماع إلى المهارات القيادية في إدارة المناقشة، وعـدم إلمـامهم باللوائح التي تحكم الاجتماعات قـد يـدفع بـبعض الأعضـاء للسـيطرة عـلى جـو الاجـتماع، وانصراف انتبـاه الأعضـاء عـن المواضـيع المطروحـة وانشـغالهم في مناقشات ثنائية مما يفقد الاجتماعات أهميته في تحقيق أهدافه.

الفصل السابع
الرأي العام والاعلام المتخصص



الرأي العام والاعلام المتخصص

مفهوم الرأي العام

لقد عرف ماكينون: الرأي العام بأنـه رأي في موضـوع مـا يضـمره الأشـخاص المتميزون بالذكاء وحسن الخلق، وهو يتسم بالانتشار التدريجي، فيقتنيه أغلـب حتى لو تباينوا في مستواهم التعليمي.

أما لأويل: فيعرف الـرأي العـام بأنـه قبـول لواحـدة أو اثنتـين أو أكـثر مـن وجهات نظر متضاربة يقبلها العقل والمنطق باعتبارها حقيقة.

تعريف مختار التهامي على انه الرأي السائد بين أغلبية الشـعب الواعيـة في فترة معينة بالنسبة لقضية أو أكثر يحتدم فيهـا الجـدل والنقـاش وتمـس مصـالح هذه الأغلبية أو قيمة الإنسانية مساراً مباشراً.

وعرف ليونارد فيرى أن الرأي العام: على انه اتجاهـات ومواقـف النـاس إزاء موضوع يشغل بالهم بشرط أن تكون هذه الجماهير في مستوى اجتماعي واحد.

كما ان كولى يرى أن الرأي العام: لن يكـون تجمـع لأحكـام فرديـة مختلفـة، ولكنه تنظيم تعاوني يتم عن طريق اتصال التأثير المتبادل والمشترك وربما يختلف الرأي العام عن افتراض أن الأفراد ربما يكونـون في تفكـير معـين كـأفراد منفصـل الواحد منهم عن الآخر.

او هي الحكم الذي تصل إليه الجماعة في قضـية مـا ذات اعتبـار مـا، ومـن أهم وأدق التعريفات هو أن الرأي العام هو الرأي السـائد بـين أغلبيـة الشـعب الواعية في فترة معينة نحو قضـية معينـة أو أكـثر يحتـدم حولهـا النقـاش وتمـس مصالح هذه الأغلبية أو قيمها الإنسانية بشكل مباشر.

والرأي العام إنما يعبر عن آراء الجماهير بعد المناقشة والجدل بين الأفـراد فهـو ليس اتجاها انفعاليـاً، يصـدر مـن الجمهـور الهـائج الـذي يجتمـع اجتماعـا مؤقتـاً،

وإنما هو حكم عقلي يصدر من جمهور من الناس يشتركون بالشعور بالانتماء، ويرتبطون بمصالح مشتركة إزاء موقف من المواقف أو تصرف أو مسألة من المسائل التي يثار حولها الجدل بعد مناقشة عقلية.

العوامل المؤثرة على الرأي العام

يتكون الرأي العام نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل الفسيولوجية والوظيفية والاجتماعية والنفسية المتداخلة، بحيث يمارس كل منها أثره في تكوين الرأي العام وأهم هذه العوامل والمكونات هي:

1- العادات والتقاليد:

تتميز الشعوب وخاصة ذات التاريخ العريق باحترامها للعادات والتقاليد وتتعلق بها، وغالباً ما تكون عصية على التغيير وتتقبلها الشعوب بشرها وخيرها على أساس أنها حقائق وبديهيات لا تقبل الجدل أو إبداء الرأي ويعتبر التراث الحضاري والثقافي لكل امة من أهم العوامل التي تؤثر في تكوين الرأي العام، وكثيراً ما يستلهم الفرد تكوين رأيه من القيم والعادات والتقاليد.

2- العوامل الفسيولوجية والوظيفية:

ترى بعض البحوث أن هناك سمات جسيمة تؤثر في عقلية الفرد وأفكاره، فالمريض تكون أفكاره عليلة، وقد تكون نظرته للحياة متشائمة، كما أجريت أبحاث كثيرة تدور حول السمات الجسمية الأخرى مثل خصائص الجمجمة التي عُني علماء الجريمة من أمثال (لومبروزو) بدراستها، وقد اتضح أخيراً أن الغدد الصماء وما تفرزه من هرمونات تؤثر تأثيرا مباشرا على الفرد، فعندما يزداد نشاط الغدة الدرقية، مثلاً يصبح الفرد متوتراً وقليل الاستقرار وسريع الغضب.

3- العوامل النفسية:

هناك عوامل نفسية تؤثر في تصرفات الفرد وفي سلوكه، فقد يكون الإنسان متصفا بالحب؛ لأن غريزة الخوف قوية لديه أو انه لم يكتسب بعد صفات التسامي والإعلاء، وينطبق نفس القول بالنسبة لغرائز أخرى، كالغريزة الجنسية أو حب الاستطلاع أو السيطرة أو غيرها.

وتلعب الأهواء دوراً بالغ الأهمية في بلورة الرأي العام، وذلك حسب الظروف السائدة ففي ظروف الحرب مثلاً يتقبل الناس آراء ويعتقدون في صحتها وأهميتها، بينما يشكون فيها في وقت السلم أي في الظروف العادية، وحتى في الأحوال العادية يتأثر الرأي العام بأفكار لا شعورية دون أن يعرف الناس فاللاشعور يؤثر في توجيه أفكارنا وآرائنا، بصدد عمل أو حادثة أو فكرة وذلك تبعا لخبراتنا السابقة، وما مر بنا من انفعالات وصدمات.

4- الدين:

تلعب الأديان أدواراً مؤثرة وهامة في حياة الأمم والجماعات على اختلاف معتقداتها وأديانها، ويعد الدين من العناصر الحضارية الراسخة التي لا تقبل أساسياتها الجدل، وقد اهتم الدين الاسلامي بالرأي العام، ونشطت الدعوة الإسلامية لكسب الرأي العام نحو الإسلام في ربوع الأرض المختلفة، ويعتبر الدين عنصراً أساسياً في تكوين الرأي العام ويشكل مصدراً من مصادره.

5- التربية والتعليم:

تساهم المؤسسات التعليمية في تكوين الرأي العام وتشكيله سواء من حيث مضمونه المعرفي أو من حيث اتجاهه وقوته، حيث تؤثر في سلوك الأفراد وأرائهم واتجاهاتهم، ومن المؤكد أن تأتي المدرسة بعد العائلة في ترتيب أهمية المؤسسات المؤثرة على أفكار التلاميذ، ويعتبر التعليم المدخل الطبيعي لنجاح أي تغيير في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

6- الثقافة:

وهي تمثل مجموع العادات والتقاليد والقيم وأساليب الحياة التي تنظم حياة الإنسان داخل البيئة التي يعيش فيها، فأفكار الشخص الذي نشأ في بيئة مترفة غير أفكار شخص نشأ في بيئة فقيرة أو مهمشة والعادات المكتسبة أثناء عملية التنشئة الاجتماعية المختلفة لها تأثير على ما يصدره الفرد من أحكام، ومما لاشك فيه أن الدين والتعليم والعادات المكتسبة تؤثر في نفسية الفرد، وما يصدر عنه من أفكار وآراء، ويتأثر الرأي العام تأثرا شديدا باتجاهات الجماعات الأولية وقيمها.

ومن ناحية أخرى فان زيادة ثقافة المجتمع وانخفاض نسبة الأمية تساعد على تكوين الرأي العام، كما أن الإنسان العادي بمعتقداته الراسخة لا يمكن أن يتقبل أي مناشدة دعائية تتعارض مع معتقداته، وقد فطنت أجهزة الدعاية إلى خطورة وجود الجماعات ذات النزعات العنصرية والسياسية والدينية في إثارة الانفعالات الجماهيرية، وتهييج الخواطر والترويج لأفكار معينة فأخذت تستغلها في نطاق واسع في الإعلام والثقافة والاتصال الشخصي عن طريق النكات أحياناً.

7- النظام السياسي:

تسمح الديمقراطية بذيوع وانتشار الرأي العام ولا تعمل الهيئات، والمؤسسات العامة في الخفاء، كما تعمل الديمقراطية على قيام حرية الفكر والاجتماع والتعبير عن الرأي بين أفراد المجتمع، وذلك على عكس ما هو موجود في ظل الدكتاتورية، بالإضافة إلى ذلك فان الحريات العامة وهي حرية الرأي وحرية الصحافة والكتابة، وحرية العمل وغيرها تعد من مكونات الرأي العام.

ويعتبر وجود المفكرين ورجال الأعمال والقادة الذين يتميزون بالقدرة على التأثير على الآخرين من العوامل المهمة في تكوين الرأي العام، وذلك لما يتميزون به من قدرة على معرفة الرأي العام ومعرفة وأحاسيس الجماهير، وحينما تتوفر ثقة الجماهير في القائد فأنه يصبح أداة قوية وفعالة في تغيير اتجاهات الجماهير والتأثير فيهم وتكوين الرأي العام الذي يؤيد القضايا التي يدعو إليها.

8- العامل الاقتصادي:

تأثير العامل الاقتصادي على الرأي العام ليس ضعيفاً، وإنما تأثير قوى وفعال، وقد يكون من أقوى محددات الرأي العام على الإطلاق ويقع الأفراد تحت الضغوط المتعارضة عند تكوين آراءهم؛ لان المصالح الاقتصادية تتطلب تأييد رأى معين بينما تدفعه قيم المجتمع ومعتقداته عكس ذلك، فالجوع مرشد سيء للشعوب والشعب الجائع لا يمكن أبدا أن يستخدم العقل.

9- الأحداث والمشكلات:

تعتبر الحوادث المشكلات والأزمات، التي يتعرض لها مجتمع معين من العوامل المهمة التي تعمل على تكوين اتجاهات جديدة للرأي العام فمهما قيل عن عبقرية وزير الدعاية النازية (جوبلز)، فالحقيقة انه لا هتلر ولا جوبلز ولا غيرهما من الدعاة والعباقرة كانوا يستطيعون تحويل ألمانيا إلى النازية دون الاعتماد على الأزمة الاقتصادية، والشعور بالقلق وعدم الأمن بين صفوف الشعب الألماني، فالتغيير الثوري ليس حركة فجائية تحدث في فراغ ولكنه تعبير عن ظروف موضوعية وأحداث سياسية واقتصادية واقعية، ولهذه الأسباب نجحت الثورة الشيوعية في الاتحاد السوفيتي السابق، ولم يكن اتجاه الصين الشعبية إلى الشيوعية نتيجة الدعاية أو التعاليم الماركسية وحدها ولكن حكم (تشانج

كاو تشيك) الفاسد وظروف البلاد المتردية خلقت حالة من عدم الرضا، استغلها الدعاة الشيوعيون استغلالاً طيباً فنجحت الثورة الصينية.

10- الإعلام والدعاية:

الإعلام هو العمليات التي يترتب عليها نشر معلومات وأخبار معينة تقوم على أساس الصدق والصراحة واحترام عقول الجماهير وتكوين الرأي العام عن طريق تنويره، أما الدعاية فهي العمليات التي تحاول تكوين رأي عام عن طريق التأثير في شخصيات الأفراد من خلال دوافعهم وانفعالاتهم ومفاجأتهم بالأخبار والتهويل فيها وتقديم الوعود الكاذبة.

عملية تكوين الرأي العام

أ- مرحلة الإحساس والإدراك:

يتعرض الإنسان لمجموعة من المنبهات والمثيرات التي يتلقاها عن طريق حواسه، تلك الحواس التي تعد مفاتيح المعرفة واتصاله بالعالم الخارجي والبيئة الخارجية، ويبدأ الإنسان في إدراك هذه المؤثرات إدراكاً حسياً، إلا أنها لا تقف عند مجرد إدراكها عن طريق الحواس، بل يحاول الإنسان أن يدرك هذه المؤثرات كرموز، ثم يعطي لهذه الرموز معنى أو معاني معينة، ومن هذا يتضح أن عملية الإدراك ليست عملية سلبية تتلخص في مجرد استقبال انطباعات حسية، بل يقوم العقل بالإضافة أو الحذف أو التحريف وتأويل ما يتأثر به من انطباعات حسية.

والمعاني التي يخلعها الإنسان على ما يدركه من أشياء أو مؤثرات تتحدد وفقا لخبراته الماضية وطريقة فهمه للحياة ودوافعه وحوافزه، وهذا يعني أن الإدراك عملية معقدة وهي محصلة مجموعة كبيرة منم العوامل الموضوعية التي تتمثل في الأشكال الخارجية، ومجموعة أخرى من العوامل الذاتية التي تنبع من خبراته السابقة، وفي حدود إطاره الدلالي ومجموعة القيم والاتجاهات والمعايير المختلفة التي اكتسبها من البيئة الثقافية والاجتماعية، ومن ذلك يتضح أن عملية الإدراك لا تتوقف فقط على طبيعة المعارف والمعلومات التي يتلقاها سواء عن طريق حاسة البصر أو حاسة السمع، ولكنها تتوقف على طبيعة اتجاهات الفرد وقيمه وثقافته.

ب- مرحة الرأي الفردي:

وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بالتعبير اللفظي بالإشارة عن ميوله واتجاهاته النفسية حول الموضوع أو المؤثرات المختلفة، وتنطوي هذه المرحلة على عنصر الاختيار، فطالما أن الموضوع المثار هو موضوع جدلي تختلف حوله الآراء بيت مؤيد ومعارض؛ فإن الفرد يحدد لنفسه موقفاً معين لهذا الموضوع مؤيداً أو معارضاً له وموقف الفرد حول موضوع جدلي واحد يختلف عن الموقف الذي يمكن أن يتخذه الأفراد الآخرون.

وهذا يؤكد ما انتهى إليه **W.Lippman** من أن تصرفات الناس واستجاباتهم لا تكون نتيجة لملاحظات موضوعية عن العالم الخارجي، بل في حقيقة الأمر مبنية على التصرفات الذاتية أو الصور الذهنية الكافية في نفوس الناس، فالمؤثرات التي تحيط بالإنسان لا تكون السبب المباشر في الاستجابة للبيئة ولكن معنى هذه المؤثرات أو صورتها في ذهن الإنسان هي التي تحدث استجابة، ويتفق ذلك مع وجهة وراجح حول علاقة السلوك بالإدراك، حيث أوضح أن الفرد يستجيب للبيئة، لا كما عليه هي في الواقع؛ بل كما يدركها كما تبدو له وحسبما يفرض عليها من معنى وأهمية.

ج- مرحلة صراع الفرد مع آراء الجماعة:

في هذه المرحلة تدور المناقشة والحوار والجدل الذي يصل إلى حد الصراع بين رأي الفرد و آراء الأفراد الآخرين في نطاق جماعة معينة، أو جمهور معين ممن لديهم اهتمام بالموضوع، وكل منهن يحاول الدفاع عن رأيه مستخدما في ذلك كل ما يتوفر لديه من معلومات، وتلعب وسائل الاتصال دوراً حيوياً في ذلك عن طريق عرضها للآراء المختلفة.

د- مرحلة تحول آراء الأفراد إلى آراء الجماعة: (الرأي العام):

من خلال الحوار والناقشة التي تدور بين أعضاء جمهور معين حول موضوع أو مسالة تشغل اهتمامهم، ويتم التقريب بين وجهات النظر المختلفة والمتباينة وتأخذ المناقشة في الاتجاه نحو التركيز حول رأي معين يميل إليه اغلب أعضاء الجماعة أو الجمهور النوعي الذي تقبله، ويصبح هذا الرأي رأياً عاماً بغض النظر عن وجود بعض الآراء الأخرى التي قد يتبناها أقلية في الجماعة أو الجمهور النوعي، وهذه العملية تنطوي على تضحية الفرد برأيه الشخصي أحيانا لكي يتوافق مع رأي الجماعة، وتتدخل في هذه العملية مجموعة من العوامل بعضها يتصل برغبة الفرد في التوافق مع الجماعة أو لتحقيق صفة الانتماء إلى هذه الجماعة أو للتعاطف مع الجماعة.

خصائص الرأي العام

يبقى الرأي العام كامناً حتى تظهر مسألة أو قضية معينة تظهر عادة حينما يوجد تصادم، ويمكن أن يكشف الرأي العام عن نفسه حينما يكون العامل المؤثر أو التعبير عن الاتجاه بالأفعال ذات نتائج طيبة أكثر من النتائج السلبية، والرأي العام يختلف في درجة العمق والقوة ودرجة الثبات، ويمثل مدى واسعاً بين المعارضة والتأييد ويكون في أقصى درجة الحساسية بالنسبة للأحداث الهامة.

كما ان الرأي العام لا يفرض على الجماهير فرضاً، بل هو تعبير إرادي وهو رد فعل واستجابة لمثيرات معينة في المجال السلوكي للجماعة، ويؤكد ذل **Trotski**، حيث يقول إن البعض يتهمنا بخلق الرأي عند الجماهير، وهذا الاتهام غير صحيح وكل ما هنالك أننا نحاول صياغته، وهذا يعني أن الرأي العام يظهر بصورة تلقائية، فما إن تظهر مشكلة أو قضية تمس مصالح الجماهير واهتماماتهم سرعان ما يتبلور لهذه الجماهير رأي نطلق عليه الرأي العام.

مظاهر الرأي العام

هي أنماط السلوك التي يستخدمها جمهور الرأي العام في التعبير عن وجهات نظرهم واتجاهاتهم حيال القضايا التي تمس مصالحهم حيث يقسمها سعيد سراج إلى مظاهر الايجابية: وتتمثل في الثورات، وهي احد الأساليب العنيفة التي تستعمل للتعبير عن الرأي العام وتندلع حيث يرسخ في ضمير الجماهير أنه لا فائدة من التعبير الكلامي عن مطالبهم (السلطة في واد والشعب في واد آخر)، والمظاهرات، حيث يتخذها الشعب وسيلة بغرض إشعار القادة والحكومات عن آرائهم نحو المشكلة، ونشر الشائعات، عندما لا تسمح الحكومات بالمظاهرات ولا يجد الشعب وسيلة للتنفيس عن الرأي العام يلجأ لهذا الأسلوب كمظهر للتعبير عن وجهة النظر، وذلك لإزعاج الحكومات رواية تناولتها الأفواه دون أن تركز على مصدر موثوق به يؤكد صحتها، والندوات والاجتماعات، واللقاءات العامة، وهي إحدى أشكال التجمع الشعبي، حيث تحدث لقاءاً قريباً بين الجماهير لدراسة مشاكل المجتمع والخروج بحلول تكون مرشدا للقادة، وأجهزة الإعلام، هي الوسائل التي يستعملها الأفراد للتعبير عن الرأي العام، والانتخابات، يعبر فيها الجمهور عن رأيه من خلال اختيار الحاكم، اما المظاهر السلبية فتتمثل في المقاطعة، والسلبية والاستهتار، والإضراب عن العمل والاعتصام.

الوظائف الاجتماعية للرأي العام

ان هذا الوظائف تشمل على وظيفة الرقابة الاجتماعية، وتتمثل في المحافظة على العادات والتقاليد والقيم الموجودة في المجتمع، وما يتضمنه هذا من المعارضة الظاهرة أو الكامنة، لأي تصرف لا يتفق وعادات المجتمع، لهذا يحرم الرأي العام القيام بأفعال تتنافى وأوامر الشرع وحرمات الناس، بل ويفرض الرأي العام على الغرباء نفسه حينما يعيشون تحت مظلة هذا المجتمع، ومن خلال هذا يحافظ الرأي العام على المثل والقيم الأخلاقية في المجتمع، فهو الذي

يوجه تيار اللوم والتحفيز تارة والتكريم والتشريف تارة أخرى حسبما يكون المسلك متفقاً عليه أو غير متفق عليه.

حيث أن تطوير الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من الوظائف الرئيسية له والتي تظهر في قدرته على تغيير الآراء والأوضاع والأنشطة والتشريعات أو تعديلها أو علاج ما يحتاج منها إلى علاج، وهو ما يحدث غالبا تحت ضغط الرأي العام، كما يعتبر الرأي العام الدليل العملي لتقييم نشاطات الهيئات والمؤسسات في مدى نجاحها ونوعية الخدمة التي تقدمها، ولذلك فالهيئات بمختلف أنواعها الرياضية والتعليمية والعلمية، تحتاج لرضاء الرأي العام ومساندته ليحافظ على وجودها وإلا فشلت برامجها وتوقفت عن العمل، بل لا تنجح من دون مساندته.

والتعبئة الاجتماعية مثل إصدار القوانين التي تتطلب عرض الحقائق كاملة عليه، حيث أن إخفاءها يؤدي إلى الإضرار بالحكومة إذ يؤثر في قدرتها على التعبئة الاجتماعية، لذلك فان القضاء على الشائعات من خلال سياسة عرض الحقائق يخلق تأييداص.

تطور وطرق قياس الرأي العام

1- تطور قياس الرأي العام:

قبل ظهور الطرق العلمية المضبوطة لقياس الرأي العام كانت هناك المجتمعات القديمة طرق بسيطة غير مضبوطة بالطبع للقياس الرأي العام و غير مقننة و لكنها كانت تؤدي المقصود منها على شكل اجتهادي لغرض تحسين أحوال الناس و أقوالهم و آرائهم، وكذالك أستعملت المقابلة كطريقة استقصاء رأي الناس و وجهات نظر حول القضايا المختلفة منذ القدم.

أما في عصرنا ظهرت صورة حديثة لقياس الرأي العام فقد حلت الأدوات والمناهيج المضبوطة محل الطرق القديمة وإن كانت لا زالت بعد تمثل جانبا لا يمكن الاستفتاء عنه للقياس الرأي العام، كالمقابلة والملاحظة وترجع البداية المبكرة لقياس الرأي العام 1774 والتي قامت به شركة أرامز. للاستطلاعات ومؤسسة (بن فرانكلين) بتكليف أول كونقرس خاص بالمستعمرات الأمريكية الثلاث وكان الهدف منه هي معرفة استجابة الجمهور للحرب المقترحة ضد انجلترا آنذاك، وأول عملية لقياس الرأي العام في الولايات المتحدة الأمريكية كانت إثر انتخابات 1896 حينما اعتمدت العديد من الصحف في شيكاغو بإجراء استطلاعات الرأي العام بهدف التنبؤ بنتيجة المنافسة على الانتخابات الأمريكية.

حيث قامت جريدة **the Chicago tribue** بإرسال بطاقات اقتراع لأكثر من ثلاث مائة من الأفراد المسجلة أسمائهم في كشف الانتخابات على نفس المدينة فكانت النتيجة فوز "وليام" كممثل للحزب الجمهوري بنسبة 58% وهي نفس الانتخابات الفعلية تقريبا.

ونجحت عملية قياس الرأي العام نجاحا كبيرا في التنبؤ بنتائج الانتخابات الرئاسية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت التنبؤات للرأي العام من قبل معهد جالدوب عام 1960 بنتائج الانتخابات بين كينيدي ونيكسون، ومع بدايات عام 1965 كان قياس الرأي العام مستخدم من خلال حوالي 40 دولة، وتعد فرنسا وألمانيا الغربية واليابان من أكثر الدول المستخدمة لهذا النوع من الاستطلاعات.

2- طرق قياس الرأي العام:

تشمل طرق قياس الرأي العام:

أ. استطلاع الرأي العام:

وهي النوع الأول من البحوث استهداف التعريف السريع والفوري للرأي العام حول قضية أو قضايا معينة في مجال أو عدة مجالات سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية، واستطلاع الرأي العام ما هو إلا وصف تخليص للرأي العام، وتعتبر أكثر عوامل الوصف شيوعياً في الاستخدام ذكر نسبة الأفراد المفضلين لاقتراح ما أو مرشح معين عندما تواجهه أسئلة من نوعية هل تؤيد أم تعارض.

وهناك عدة مقاييس يمكنها وصف الآراء الفردية ليس فقط اتجاهاتها للتأييد أو المعارضة ولكن أيضا تأييدا للمعلومات والقوة والثبات والأهمية وما إلى ذلك، ويمكن استخدام هذه البيانات في أبحاث الرأي العام لدراسات الطرق التي تتطور بها الآراء وتتغير على المستوى الفردي ووصف آراء التجمعات وتغيرها بمرور الزمن.

وتعتمد الدراسات التجريبية للجمعيات للرأي العام على أي من هذه التصنيفات والأبعاد التحليلية شريطة أن يتم اختيار الاستطلاع المناسب فيمكن

تحليل التوازن في التأييد في جماعة ما بالنسبة أجانبي قضية معينـة، لـيس فقـط فيما يتعلق بمعدلات النسبية المعبرة عن التأييـد أو المعارضـة للعـروض المعينـة، ولكن فيما يتعلـق أيضـاً بالمسـتويات المقارنـة لقـوة الـرأي الحقيقيـة ومعـدلات النشاط السياسي الملاحظة على كل جانب من الجوانب القضائية.

وقد أثيرت تساؤلات كثيرة حول الفرق بين المسوحات والاسـتطلاعات، وهـذا ما جاءت به (كاترين مارش) عندما حاولت التفرقة بين المسوحات واسـتطلاعات الرأي اعتمادا على وظائف كـل مـنهما ولـيس اعـتماداً عـلى أي أسـاس تقنـي أو منهجي.

ب. الاستفتاء العام:

يمثل الاستفتاء العام إحدى الوسائل الديمقراطية الغـير مبـاشرة التـي تتعلـق بقضايا حاسمة ويطبق على جميع الأفراد الـذين يتمتعـون بـالحقوق السياسـية، ويتم اختيار عينة من الجمهور موضوع الاستفتاء بدقة وعناية، وتوجه إليه عـدد من الأسئلة التـي تتضـمن مـوجزات كـاملاً عـن المشـاركة العامـة المـراد قياسـها لاتجاهات الرأي العام وتوضع هذه الأسئلة طبقا لخطة، ويتم اسـتخلاص النتـائج من إجابات الأفراد عن هذه الأسـئلة، وتسـليم اسـتمارات الاسـتفتاء شخصـيا إلى الأفراد أو ترسل إليهم بالبريد أو تـذاع إلى الجماهـير عـن طريـق أجهـزة الإعـلام المتنوعة.

ج. تحليل المضمون:

تعد طريقة تحليل المضمون من الأساليب العلمية لقياس الرأي العام، ويستخدم لمعرفة اتجاهات الرأي العام وغير ما تقدمه الصحافة والإذاعات والتلفزيون وسائر وسائل الاتصال الأخرى، من معلومات ومواد يمكن تحليلها ودراستها لإمكانية التعرف اتجاه الحكومات و الشعوب في بعض الدول وتعتبر أيضا أداة التحليل السياسي، ويجب أن يفهم أساساً على أنه عملية عزل خصائص فكرية معينة والبحث عن مصادرها عن تكرارها، ملابساتها عن علاقاتها الارتباطية، وغيرها من الحقوق التي تدور حول الرسالة، وقد حاول "فان"**"Fan"** دراسة العلاقة بين رأي الجمهور الذي يظهر من خلال الاقتراعات والاتجاهات العامة في مضمون وسائل الإعلام.

د. المقابلات المتعمقة:

يستخدم الباحثون بالإضافة إلى الأشكال السابقة طرق أخرى أقل تنظيما منها المقابلات المتعمقة، وهي الطريقة تعتمد على إجراء وحوارات أكثر مرونة، وكذلك بترك تحديد الانتخابات والأسئلة للمستجيبين في الغالب، وقد أستخدم هذه الطريقة في الدراسات المبكرة عن تأثير وسائل الإعلام، وتهدف هذه المقابلة أساساً إلى استخراج أفكار جيدة وافتراضات غير مسبوقة والتي كانت تخضع بعد ذلك لاختبار من خلال طرق محددة.

ه. الجماعات المحورية:

تعتبر أبحاث الجماعات المحورية شائعة بوجه خاص في دراسات سلوكيات المستهلك ومواقفه، كما أنها تطبق في بعض الأحيان في أبحاث الرأي العام، ومن خلالها يتم تجميع مجموعة من الناس سوياً لمناقشة مواضيع معينة وتسجل تفاعلاتهم و تدرس، وعلى الرغم من أن هذه الوسائل تضحى بالتمثيل

النمـوذجي لعينـة الاسـتطلاع إلا أن الأسـئلة غـير المحـدودة للإجابـة للجماعـات المحورية يمكنها أن تساعد الدارس على فهم عملية التفكير المستخدمة للتواصـل إلى الآراء.

الاعلام المتخصص

مفهومه

هو نمط إعلامي معلوماتي يتم عـبر وسـائل الإعـلام المختلفـة، ويعطـي جـلّ اهتمامه لمجال معين من مجـالات المعرفـة، ويتوجـه إلى جمهـور عـام أو خـاص، مستخدماً مختلف فنون الإعـلام مـن كلـمات وصـور ورسـوم وألـوان وموسـيقى ومـؤثرات فنيـة أخـرى، ويقـوم معتمـداً عـلى المعلومـات والحقـائق والأفكـار المتخصصة التي يتم عرضها بطريقة موضوعية.

نشأته وظهور الإعلام المتخصص

يأتي الإعلام المتخصص تعبيراً عن التقسيم الاجتماعـي للعمـل وانعكاسـاً لـه، ويرتبط التقسيم الاجتماعي للعمل موضـوعياً بمسـتوى التطـور الحضـاري العـام للمجتمع، وتطور قوى وعلاقات الإنتـاج، وانعكـاس ذلـك كلـه في الحيـاة الماديـة والروحية للمجتمع، واتساع مجالات المعرفة بصورة لم تعرفها البشرية من قبل.

واتسـاع الإطـار الجغـرافي الـذي تشـمله التغطيـة الإعلاميـة ويـرتبط الإطـار الجغرافي لهذه التغطية بمستوى التطور التكنولوجي وتطبيقاته في مجـال الإعـلام واتساع الإطار الجغرافي للتغطية الإعلامية يعكس تزايد الاهتمامـات والحاجـات، وظهور مصالح يعجز الإعلام العام عن الاستجابة لها وخدمتها.

وانتشار التعليم واتساع مجالاته بصورة غير مسبوقة. وتطور وغنى المعطيـات في مجالات ونشاطات معرفية ومجتمعية وعلمية، وتحولهـا إلى حيـاة كاملـة غنيـة، أمـر

جعل الإعلام العام يرتبك في تقديم المعالجة الإعلامية المناسبة لها، ويدفع باتجاه ظهور الإعلام المتخصص.

وفقدت الأحداث والظواهر والتطورات بساطتها الأولى وأصبحت بفعل عوامل ذاتية وموضوعية مختلفة أكثر تعقيداً وتنوعاً وتشابكاً ولم يعد بوسع الإعلام العام تقديم المعالجة المطلوبة ووفق المستوى المطلوب الأمر الذي دفع باتجاه ظهور إعلام متخصص، يستطيع أن يقدم معالجة نوعية تتميز بمستوى من الجدية والعمق والشمولية، وازدياد الحاجات الإعلامية للشرائح المتعلمة والمثقفة المتعددة والمختلفة، وتعثر خطوات الإعلام العام في تقديم مادة قادرة على إشباع هذه الحاجات بالصورة المطلوبة.

أهمية الإعلام المتخصص

يمكن توضيح أهمية الإعلام المتخصص من خلال الأمور الآتية:

1. إذا كان هناك اتفاق عام على أهمية الإعلام في حياة الشعوب والدول على اختلاف درجات وعيها وتميزها، فإن أهمية الإعلام المتخصص تصبح قضية لا جدال حولها وتصبح عملية توظيف وسائل الإعلام في هذا المجال، لا تخرج عن طبيعة الدور العام والهام لهذه الوسائل.
2. إن الإعلام المتخصص بطبيعة الحال هو إعلام موضوعي دقيق؛ لأنه يقدم المعلومة المتخصصة إلى الناس، وهي مسألة تزيد من درجة الوعي والمعرفة وبخاصة في المجتمعات النامية التي تحتاج شعوبها إلى تحسين واقعها نحو الأفضل.
3. إن الإعلام المتخصص إذا بُني على أُسس سليمة مدروسة وموظفة، فإنه بذلك يزيد من قوة المشاركة الجماهيرية في خدمة قضايا المجتمع، وذلك من منطلق أن الإعلام يؤدي دوراً مهماً في تقارب وجهات

النظر وبناء رأي عام موحد تقريباً تجاه هذه القضايا بما يـدعم الجهـود الرسمية الرامية لمواجهتها.

4. تتضح أهمية الإعلام المتخصص من تعاون وسائل الإعلام مع المتخصصين في المجالات المختلفة بتطويع مختلف العلوم لخدمة المجتمع، فالمجتمع البشري يزخر بالمشكلات التي تتطلب المواجهة والحل باستخدام العلـم وتعاون أفراد المجتمع مـن المتخصصـين، عـلى أداء دورهـم لحـل هـذه المشكلات على أساس معرفتهم بها، وسبيل الفرد العـادي الـذي يشـكل السـواد الأعظـم مـن الجمهـور إلى هـذه المعرفـة هـو وسـائل الإعـلام المختلفة.
5. تتضـح أهميـة الإعـلام المتخصـص في الارتبـاط بـين المجـالات المعرفيـة المختلفة ووسائل الإعلام، ذلك أن غيـاب هـذا الارتبـاط يفقـد المجتمـع عنصراً أساسياً من العناصر المطلوبة لوعيه وتقدمه.
6. يشـكل الإعـلام المتخصـص مـدخلاً مناسـباً إلى ترقيـة العقـول، وبقـدر البسـاطة والصـدق في أسـلوب التنـاول والعـرض لموضـوعات الإعـلام المتخصص، يكون الترحيـب والقبـول والتفاعـل مـع مـا تطرحـه وسـائل الإعلام من موضوعات.
7. يعمل الإعلام المتخصص على تضييق الهوة بين الثقافة العامـة والمعرفـة العلمية التخصصية، التي ظلت مدة طويلـة حكـراً عـلى المتخصصـين في مجالها.
8. يشكل الإعـلام المتخصـص علامـة مـن علامـات انتقـال المجتمعـات مـن المرحلة التقليدية إلى مرحلة أكثر تطوراً، وانتقال الممارسة الإعلامية مـن

الشكل التقليـدي إلى شـكل أكـثر عصريـة يتسـم، ويحـترم التخصـص في مختلف المجالات.

9. يوفر الإعـلام المتخصـص للمتخصصـين فرصاً متعـددة لـنشر دراسـاتهم والتعبير عن أفكارهم، وتسليط الضوء على إبداعاتهم وابتكاراتهم.

تأثير الرأي العام على الرسالة الإعلامية المتخصصة والجماهيرية

هناك تنوع في الرسالة الإعلامية والجماهيرية، وتختلف من الرسالة المطبوعة إلى الرسالة المسموعة إلى المرئية، وكل وسيلة تستخدم الرسالة التي تناسـبها مـن ناحية كما أن كل رسالة بدورها تتحكم في الوسيلة التي تناسبها من ناحية أخرى ولابد من التوافق إلى حد مـابين الوسـيلة والجمهـور، ويلعـب الـرأي العـام دوراً مؤثراً في الرسالة الإعلامية الجماهيرية من حيث تحديد شكل ومضـمون الرسـالة الإعلامية. ويوجد عدة عوامل تلعب دوراً هاماً في تكوين الرأي العام منها الإعلام والدعاية، فان الرأي العام لا يتأثر بالعوامل المكونة له فقط وإنما يؤثر فيها أيضاً، وهذه العوامل المكونة للرأي العام ومنهـا الإعـلام لا تعمـل منفـردة في المجتمـع وكل عامل من هذه العوامل جدير باهتمام الباحثين، ودراسة أثره على كـل مـن المجتمع المحلي أو القومي أو الدولي أو غيره من أنواع الرأي العام التـي تعرضـها لها، ويدل ذلك على أهمية الرأي العام قي تحديد شكل الرسالة الإعلامية، ومدى تفهم المستقبل لها أن المستقبل لا يميـل إلا إلى الشـكل الاتصـالي الإعلامـي الـذي يتناسب مع ميوله وأهوائه.

ومن هنا كانت أهمية دراسات الأوقـات المفضـلة للاسـتماع والتعـرف عـلى الألوان الأكثر جاذبية لدى المشاهدين والوقوف على الدراسات النفسية الخاصـة بالقراءة واتجاه العين والأوضاع الأكثر راحـة للقـارئ تلـك النظريـات التـي تبنـي عليها كلها أسس رسم الأشكال الاتصالية سواء مطبوعة.

وتشمل في عمليات الإخراج الصحفي ورسم الماكيتات أو مسـموعة وتتمثـل في المؤثرات الصوتية واختيار الموسيقى وطرق وكيفية الأداء ونحو ذلك أو مرئيـة وتتمثل قي اختيار المشاهد والألوان والإخراج والديكور والإضاءة والطرق الفنيـة المختلفة في اختيار اللقطات المكبرة أو الجانبيـة أو الخلفيـة أو مـزج الصـور مـع بعضها أو تركيب أكثر من صورة لإعطاء خلفية للتركيز على مشـهد في الحـاضر أو التذكير بمشهد في الماضي، أو الإيحاء بشيء في المستقبل، وكل ما يحدث مـن ذلـك من عمليات فنية إبداعية متطورة ومتجددة دائما هـذا التطـور، وهـذا التجديـد يتم بناء على دراسات الجماهير واتجاهاتها وآرائها وهذا يدل على أهميـة الـرأي العام في تحديد شكل الرسالة الإعلامية الجماهيرية.

وبصفة عامة لابد من تقدير قيمة الـرأي العـام في تحديـد أشـكال الاتصـال الإعلامي وعند وضع الأسس الخاصـة بـذلك، ورسـم خـرائط الـبرامج والتخطـيط للإذاعات والصحف أو التخطيط الإعلامي بصفة عامة حيث أن الاعتراف بأهميـة الرأي العام دليل على الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسـية.، وفي ذلك يذكر بعض الإعلاميين أن أولئك الذين لا يعترفون بـالرأي وبقـدرة الجمهـور على تكوين رأي لا يعترفون برأي رجل الشارع والجماهير الشعبية وبأن الجماهير والأفراد على قدر من الذكاء بحيث يستطيعون اتخاذ مواقف واعية ومفيدة إزاء القضايا السياسية والاجتماعية.

ومن الأشكال الأكثر شيوعاً بـين الجماهـير مـن أشـكال الاتصـال الجماهـيري لوجدنا أنها الراديو والتلفزيون والصحافة، وهذه الوسائل الإعلاميـة الجماهيريـة تهتم في تحديد إطار أشكالها الاتصالية بالرأي العام وما يتقبلـه اهتمامـاً لا يكـاد يخفى على أحد فما إخراج البرامج، وما يصاحبها من عمليات فنية، وما الأشـكال التحريرية والقوالب الصحفية، وما يبذل فيها إلا مراعاة للرأي العام وبتأثير منـه ومن وحي ما يفضله وما يتقبله.

أما وسائل الإعلام المسموعة والمرئية الشائعة، وهي الراديو والتلفزيون فـان رسائلها الإعلامية على اختلاف مضامينها وتنوعها فإنها تتخذ أشكالا جذابة مؤثرة ذات مسـتوى عـال في الكفـاءة والأداء مسـتخدمة في ذلـك الرسـائل الحديثـة والمتطورة، والتي تتقدم وتتغير باستمرار بناء على الدراسـات والأبحـاث الخاصـة بالرأي العام، وما يفضـله وبـذلك يلعـب الـرأي العـام دوره في تحديـد الأشـكال الاتصالية الإعلامية المسموعة والمرئيـة مـن خـلال الحـرص عـلى أن يتعـرض لهـا وحتى يدركها ويتقبلها وحتى تظل في ذاكرته، وبالتالي تؤثر فيه، ومن هذا تتضح أهمية الشكل الخاص بالرسـالة الإعلاميـة إلى جانـب المضـمون فلـو أن الأشـكال الاتصالية الإعلاميـة الجماهيريـة لم تكـن متمشـية مـع أذواق الـرأي العـام فلـن يتعرض لها، وبالتالي لن يتعرض لمضـمونها ولـن يتـأثر بهـا، وبهـذا تكـون المهمـة الإعلامية قد فشلت منذ بدايتها.

حيـث ان الإذاعـة الصـوتية والمرئيـة تسـتطيع أن تصـبح عـلى الأقـل الفـن الشعبي العظيم، للإنسان الحديث ذلك أن الكمية الهائلة من المواد التي تنتجهـا والعدد الضخم من الشعوب التي تخاطبهـا تضـفي عليهـا طـابع الفـن الشـعبي القائم على مطالب الجماهير لا عـلى أذواق الصـفوة المختـارة، وهـذا يـدل عـلى مدى مراعاة أذواق المستقبلين القائمة على دراستهم المتكـررة والمتتاليـة لتحديـد شكل البرامج أو المسلسلات أو القوالب الفنية الإذاعية التي نصب فيها المضـامين التي نريدها أن تصل إلى هذه الجماهير مما يلفت النظر إلى متابعتها بداية، ثـم التعرض لما فيها وإعمال الفكر فيها مما يدفع إلى التأثير، وبالتالي الاستجابة وهـو الهدف من الإعلام في حد ذاته.

أهداف الإعلام المتخصص

من أهم الأهداف التي يسعى الإعلام المتخصص إلى تحقيقها يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

1. نقل رسالة محددة، مدعومة بالحقائق العلمية والتاريخية وعلاقتها بالأمور الحياتية للمستقبل عن طريق مباشر أو غير مباشر سواء كان إعلاما داخليا أو خارجياً في شكل خبر أو حدث أو فكرة أو ظاهرة لها علاقة باهتمامات المتلقي.
2. تهيئة الجمهور المستهدف لتقبل تغيير مزمع لسلوكيات سلبية وتنمية الوعي وتكوين الاتجاهات الإيجابية الداعية لأهمية تغيير السلوكيات.
3. استمرار الحوار بين جميع فئات الجماهير المستهدفة، وإيضاح الآراء والأفكار والمشكلات ومقترحات المواطنين.
4. تناول القضايا المتخصصة على اختلافها وتقديمها بأسلوب سهل وبسيط وشامل، لرفع وعي الجماهير المستهدفة بأبعاد القضية وأسبابها وآثارها على كل المستويات.
5. التعريف بالمستجدات التي تطرأ على موضوع التخصص، محلياً وإقليمياً ودولياً ليواكب الجمهور المستهدف التطور الحادث، ولا يتخلف عن الركب الحضاري.
6. استحداث قنوات اتصال حوارية بين كل من الجمهور المستهدف، ومتخذي القرار لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار المناسب وإيجاد الحلول.

7. تنمية الوعي الوقائي والعلاجي تجاه القضايا الحياتية.
8. التحفيز إلى التغيير للأفضل عن طريق خلق طموحات مشروعة، وممكنة وإذكاء روح التغلب على العقبات.
9. فتح قناة اتصال بين العلماء والخبراء ومراكز البحوث العلمية وبين الجمهور المستهدف.
10. فتح نافذة على العالم وللعالم ليتعرف الجمهور على كل ما هو جديد، وليرى العالم ما وصل إليه المجتمع.

المراجع



قائمة المراجع

- جودة، محفوظ احمد، (2006). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، (ط4). دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- حجاب، محمد منير، (**2000**). أساسيات الرأي العام، دار الفجر للنشر والتوزيع، (ط2). القاهرة.
- مجاهد، جمال، (2006). الرأي العام وقياسه، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر.
- لُطيّف، هدى سيد، (1995). الأسس العلمية للإدارة. الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مرزوق، يوسف،(1998) مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- الكبيسي، عامر،(1983).الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. ج1، (ط5). بغداد، العراق.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (2005). اتخاذ القرارات الإدارية، (ط1). مكتبة ياسين، عمان- الأردن.
- ماهر، أحمد، (2004). الاتصال. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر.

- حسين، علي، واخرون، (2004). الادارة الحديثة في منظمات الاعمال- البيئة والوظائف والاستراتيجيات، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- أحمد، أحمد عبد الرحمن، (2006). مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- مارتن، وليام، (1996). جودة خدمة العميل، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، السعودية.
- Pollak.A, (1994). Time Management. (ERIC Document Reproduction Service no ED 368976.
- Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.
- Ballow Ronald,)1987.)Basic Business Logistic, Prenticehall in USA.
- David Lee and Newman,)1999).Decision Marketing in Organizations, Financial times management, London.
- shere26queen.own0.com/t1064-topic
- www.idf-kwt.org/html/3.3.htm.
- alb7ooor.co. m/vb/attachment.php%3Fatta.
- mediacom.jeeran.com/archive/2009/9/93.





ISBN 9789957449810


الرَمال للنشر والتوزيع
مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس: 96265330508+
E-mail:alremalpub@live.com

الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com